

**UWARUNKOWANIA
ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU
ORGANIZACJI**

UWARUNKOWANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU ORGANIZACJI

pod redakcją Dariusza Fatuły

Kraków 2019

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzje:
prof. dr hab. Andrzej Szplit

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Adiustacja: Carmen Stachowicz

ISBN 978-83-66007-29-1

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2019

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca: Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2019

Sprzedaż: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Spis treści

Dariusz Fatuła	
Wprowadzenie	7
Halina Smutek	
Relacyjna koncepcja tworzenia przewagi strategicznej	9
Andrzej Chodyński	
Ekoinnowacje w strategicznym podejściu organizacji odpowiedzialnej..	29
Halina Piekarz, Mirosław Borek	
Analiza przewag konkurencyjnych firmy outsourcingowej działającej na rynku zaopatrzenia technicznego.....	53
Renata Uryga	
Pojęcie zrównoważonego rozwoju na przykładzie wybranych firm	73
Lucja Matusiková	
Generacja Y w komunikacji marketingowej B2B.....	89
Janusz Ziarko	
Koncepcja zrównoważonego rozwoju w kształceniu menedżerów.....	105
Bohuslava Mihalčová, Jaroslava Kádárová, Michal Pružinský	
Mothers in the labour market.....	125
Bibliografia	137

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój organizacji, oprócz tworzenia przewag rynkowych, wymaga obecnie dostrzegania wzajemnego wpływu całego spektrum otoczenia, szczególnie w aspekcie społecznym. Organizacje odpowiedzialne dbają o środowisko w którym działają i doceniają pracowników, dzięki czemu odpowiednio zarządzając ich wiedzą, potrafią wprowadzać innowacje pochodzące nie tylko z zewnątrz, lecz także wypływające z kreatywności osób w nich zatrudnionych. Wykorzystując specyfikę komunikacji marketingowej nowego pokolenia pracowników i klientów, firmy kładą nacisk na szkolenia menadżerów oraz zapewniają dogodne warunki pracy, m.in. matkom dzielącym obowiązki zawodowe z wychowywaniem dzieci. Niniejsza publikacja stara się przybliżyć czytelnikom, jak umiejętnie wykorzystać wspomniane uwarunkowania w celu przyspieszenia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Pierwszy rozdział, autorstwa Haliny Smutek, stanowi przegląd koncepcji tworzenia przewagi strategicznej przez przedsiębiorstwa i ukazuje ewolucję poglądów od lat 50. XX wieku aż do mijającego drugiego dziesięciolecia XXI wieku. Autorka szczególną uwagę poświęca koncepcji relacyjnej, która wskazuje na korzyści wynikające ze współpracy z dotychczasowymi konkurentami. Renta relacyjna czerpana z takiej kooperacji zależy od wielu czynników, w tym od tzw. zdolności absorpcyjnej w zakresie wiedzy i innowacji. Współpraca taka wymaga jednak szczególnego podejścia do ochrony własnych zasobów przedsiębiorstwa i szeroko pojętych zdobyczy rynkowych.

Drugi rozdział to szeroki przegląd literaturowy, a także własne spojrzenie Andrzeja Chodyńskiego na koncepcje, źródła i rodzaje ekoinnowacji. Autor wskazuje, że generowanie różnych typów innowacji (np. rutynowych, strukturalnych, zaburzających, radykalnych) zależy od podejścia do nich w przedsiębiorstwie oraz od respektowania wartości społecznych i ekologicznych. Ekoinnowacje mogą dotyczyć różnych etapów ekologicznego cyklu życia produktu, jednak w szerszym ujęciu sprzyjają środowisku naturalnemu, odnosząc się nie tylko do produktów i zachodzących procesów, lecz także do obowiązujących systemów, technik i praktyk. Poza aspektem technologicznym, ekoinnowacje mają swoje odniesienie organizacyjne, społeczne i instytucjonalne.

Trzeci rozdział publikacji definiuje i analizuje istotę, czynniki oraz zakres przewag konkurencyjnych, jakie firma świadcząca usługi outsourcingowe może uzyskać na rynku zaopatrzenia technicznego. Halina Piekarz i Mirosław Borek wskazują, że do kluczowych czynników sukcesu zaliczyć należy zasoby, umiejętności i kompetencje w zakresie elastyczności zarządzania łańcuchem dostaw, podejście do polityki finansowej oraz umiejętności wchodzenia w alianse strategiczne.

W kolejnym rozdziale Renata Uryga ukazuje, jak koncepcja zrównoważonego rozwoju jest postrzegana i realizowana w firmach należących do różnych sektorów. W tym celu przytoczone zostały przykłady wybranych działań przedsiębiorstw, m.in. z branży spożywczej, odzieżowej, technicznej i budowlanej.

Rozdział autorstwa Łucji Matusikowej prezentuje wyniki badań potwierdzających, że na sposób komunikacji między przedsiębiorstwami ma wpływ wiek pracowników odpowiedzialnych za ten proces oraz długość działania firmy. Postęp technologiczny w tym zakresie oraz rozwój mediów społecznościowych wymusza istotne zmiany w formach relacji zarówno B2B, jak i B2C. Choć wdrażanie nowych rozwiązań dotyczących komunikacji jest niezbędne, to szybkość i zakres ich wprowadzania musi zależeć od postaw i preferencji, wynikających w dużej mierze z wieku uczestników komunikacji.

Szósty rozdział podejmuje temat koncepcji kształcenia menadżerów w systemie szkolnictwa wyższego. Janusz Ziarko zwraca uwagę, że celem edukacji osób, które w przyszłości będą odpowiadać za zrównoważony rozwój organizacji jest nie tylko przekazanie wiedzy na ten temat, lecz także kształtowanie postaw oraz stworzenie nawyku ciągłego doskonalenia i uczenia się. Zrozumienie i umiejętność wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju wymaga interdyscyplinarnego podejścia, a także dialogu i partnerstwa z wszystkimi zainteresowanymi stronami.

Ostatni rozdział Bohuslavy Mihalčovej, Jaroslavy Kádárovej i Michala Pružinského, w języku angielskim, porusza temat społecznych uwarunkowań podejmowania pracy i powrotu na poprzednie stanowisko przez kobiety, korzystające z urlopu macierzyńskiego. Autorzy przedstawiają badania na temat tego, co i w jakim stopniu motywuje kobiety na Słowacji do powrotu na rynek pracy w różnych branżach.

Publikacja ukazuje pewien etap prac naukowo-badawczych pracowników Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego oraz współpracowników z uczelni z Czech i ze Słowacji. W niektórych aspektach zagadnienia te były prezentowane na konferencjach naukowych, w tym w sekcji Wydziałowej XVIII Konferencji Naukowej „Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo” w czerwcu 2018 r.

Dariusz Fatuła

Halina Smutek

dr, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego
ORCID 0000-0001-8749-7168

Relacyjna koncepcja tworzenia przewagi strategicznej

Streszczenie

Poszukiwanie skutecznej strategii zapewniającej trwałą przewagę konkurencyjną jest podstawowym problemem współczesnych organizacji. Aby lepiej zrozumieć złożoność uwarunkowań wewnętrznych oraz otoczenie sektorowe i makroekonomiczne, firmy zmuszone są do sięgnięcia po rozwiązania wychodzące poza ramy analizy pojedynczej organizacji i zwrócenia uwagi na korzyści wynikające z podjęcia decyzji o wejściu w sieć relacji kooperacyjnych. Decyzje te podyktowane są komplementarnością zasobów i kompetencji, możliwością wymiany wiedzy oraz efektywną koordynacją. Opracowanie stanowi próbę zasygnalizowania problemu kształtowania strategii, opierającą się na założeniach podejścia relacyjnego, wskazujących na jego mocne strony i ograniczenia.

Słowa kluczowe: szkoły strategii, podejście relacyjne, relacje międzyorganizacyjne, renta relacyjna

Relational concept of creating a strategic advantage

Abstract

The search for an effective strategy that ensures a sustainable competitive advantage is the basic problem of modern organizations. In order to better the complexity of internal conditions and the sector and macroeconomic environment, companies are forced to reach for solutions that go beyond the analysis of a single organization, paying attention to the benefits of making a decision to enter a network of co-operative relationships. Decisions these are dictated by the complementarity of resources and competences, the possibility of knowledge exchange, and effective coordination. The article is an attempt to signal the problem of shaping the strategy based on the assumptions of the relational approach, pointing to its strengths and restrictions.

Key words: schools of strategy, relational approach, inter-organizational relations, relationship rent

Wprowadzenie

Rozwój organizacji od zawsze był funkcją zmian zachodzących w ich otoczeniu. Szczególnego znaczenia reguła ta nabrała w połowie lat 50. XX wieku, kiedy to można było zaobserwować nasilenie się procesu komplikowania otoczenia, który spowodowany był pojawianiem się nowych problemów, wcześniej nie przewidzianych przez zarządzających. Wyzwania jakie pojawiły się przed ówczesnymi organizacjami wynikały między innymi z rosnącej dynamiki zmiany, wyrażającej się w braku możliwości wykorzystania dotychczasowych doświadczeń w wyznaczaniu przyszłych kierunków przemian i kształtu procesów, zachodzących w różnych segmentach otoczenia. Dodatkowo nasilająca się presja czasu i szybkość zmian, przekładające się na okres, jaki potrzebny był na wprowadzenie nowych projektów w życie, uległy znacznemu skróceniu. Jednocześnie wraz z rozwojem procesów globalizacji dała się zaobserwować kompresja czasu i przestrzeni, oznaczająca, że wszystko dzieje się tu i teraz. Ostatnie dekady to okres, w którym wskazane powyżej tendencje nasiliły się, zmuszając przedsiębiorstwa do angażowania coraz większych zasobów i czasu w celu pozyskiwania informacji o tendencjach zachodzących w otoczeniu. Zmiany, a także przejście od otoczenia spokojnego do burzliwego, zrodziły potrzebę przyjęcia orientacji strategicznej, zorientowanej na:

- myślenie w kategoriach przyszłości, w sposób pragmatyczny a nie życzeniowy;
- myślenie kompleksowe a nie przez pryzmat poszczególnych funkcji;
- bogacenie się przez pracę a nie przez manipulacje księgowę;
- szukanie sukcesu, a nie równanie do przeciętnych i byle jakich.

Dążenie do wypracowania korzystnej pozycji strategicznej w złożonych i niepewnych warunkach otoczenia, dało impuls do poszukiwania skutecznych sposobów kształtowania strategii, pozwalającej wypracować i utrzymać długookresową przewagę strategiczną. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu organizacji gospodarczych, pojawiały się także nowe propozycje, dotyczące kształtowania strategii przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie kierunków ewolucji paradygmatów strategii, ze szczególnym zwróceniem uwagi na podejście zasobowe i szkołę dzwigni zasobów w kształtowaniu relacyjnej koncepcji przewagi strategicznej. Biorąc pod uwagę ograniczoność zasobów wewnętrznych i niemożliwość ich pozyskania poprzez nabycie (zakup), firmy zaczęły coraz częściej i chętniej wchodzić w relacje z innymi podmiotami otoczenia gospodarczego, co zrodziło zainteresowanie różnymi formami współpracy międzyorganizacyjnej.

Od planowania na poziomie centrali do ekonomii branży

W rozwoju koncepcji strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem można wskazać kilka podejść, które różnią się od siebie: sposobem patrzenia na istotę i źródła przewagi konkurencyjnej; stopniem formalizacji w budowie strategii firmy; stopniem swobody decyzyjnej oraz znaczeniem procesów zachodzących w otoczeniu dla kształtowania projektu strategii firmy. Krzysztof Obłój posługuje się takimi kryteriami jak: swoboda decyzyjna, wymiar tworzenia strategii oraz poziom formalizacji wymiaru punktu ciężkości (organizacja – otoczenie) – przyjęcie tych kryteriów stanowi dla niego podstawę wyodrębnienia w rozwoju podejścia do tworzenia strategii następujących szkół: tradycyjnej (nazywanej również szkołą planistyczną), ewolucyjnej, pozycyjnej, zasobów i umiejętności¹.

Podejście planistyczne wskazuje na istnienie jednego najlepszego sposobu budowania strategii organizacji, które w tworzeniu planów strategicznych mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w sposób racjonalny. Harry I. Ansoff, jeden z twórców tego podejścia podkreślał, że proces formułowania strategii powinien opierać się na racjonalnych przesłankach, pozwalających w uporządkowany sposób stworzyć strategię funkcjonowania organizacji, umożliwiającą tym samym jej przetrwanie i rozwój. W procesie formułowania strategii szczególne znaczenie mają decyzje o charakterze nierutynowym, podejmowane przez naczelne kierownictwo firmy, dotyczące przede wszystkim alokacji zasobów na poziomie całego przedsiębiorstwa. Same decyzje strategiczne uzależnione są od typu organizacji, a przyszłość firmy tworzą: zakres rynkowy produktu, wektor wzrostu, korzyści konkurencji i synergia.

Podstawowymi zasadami przyjmowanymi w tworzeniu strategii firmy, a tym samym w podejmowaniu decyzji strategicznych są:

- perspektywa naczelnego kierownictwa firmy, które jako jedyne posiada odpowiednie informacje i spojrzenie na dane zagadnienie;
- formalizacja w budowie strategii, wynikająca z obowiązujących w przedsiębiorstwach struktur organizacyjnych, funkcjonalnych i pochodnych struktury funkcjonalnej. Determinuje to konieczność koordynacji prac poszczególnych pionów przez naczelne kierownictwo, które na podstawie planów pojedynczych sekcji wytycza strategię firmy. Następnie tworzone

¹ W swojej klasyfikacji szkół strategii K. Obłój wskazał również tzw. mikroszkół realnych opcji, zwracając uwagę na konieczność ciągłego poszukiwania najlepszych opcji rozwoju. Alternatywę rozwoju stanowi podejście definiujące strategię jako proste reguły postępowania, które zapewniają skuteczność działań organizacji i systematycznie wzmacniają ją w czasie, dzięki mechanizmowi sprzężenia zwrotnego. Szerzej: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014.

są schematy, obejmujące etapy: formułowania celów, analizy otoczenia, badania potencjału strategicznego w układzie produkt – rynek oraz tworzenia preliminarzy budżetów;

- strategia jako zbiór decyzji planistycznych, zapewniających realizację celów w aspekcie szans i zagrożeń otoczenia oraz słabych i mocnych stron firmy.

W rozwoju podejścia planistycznego można wskazać dwa podstawowe nurty. Pierwszy z nich zwraca uwagę na konieczność wypracowania najlepszych sposobów planowania rozwoju firm, polegających na przygotowaniu strategii rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa, a następnie dostosowaniu do niej konkretnych planów konkurowania w poszczególnych domenach jego działalności. W realizacji tego procesu nadrzędną rolę odgrywa centrala, a najczęściej przyjmowaną strategią rozwoju jest decentralizacja oraz dywersyfikacja. Przedstawicielami nurtu są: Alfred Sloan, Peter Drucker, Theodore Levitt, Alfred Chandler i Harry I. Ansoff. Okresem intensywnego rozwoju tego podejścia były lata 50. i 60. XX wieku.

Początek drugiemu nurtowi, bazującemu na zarządzaniu portfelem działalności organizacji i wykorzystaniu stworzonych przez firmę BCG (The Boston Consulting Group) metod analiz portfelowych i krzywej doświadczenia, dał Brus D. Henderson². Sposoby te stanowią połączenie metod analizy rynku i analiz finansowych, które stworzyły podstawę do rozwoju mikro-ekonomicznej analizy konkurentów. Metody portfelowe zakładają, że przy podejmowaniu decyzji strategicznych uwzględnione zostaną następujące zalecenia:

- skupianie się na obszarach działalności, w których firma zajmuje czołowe miejsce na rynku;
- wycofywanie środków finansowych z innych obszarów działalności;
- skupianie się na gotówce a nie na zyskach;
- dążenie do uzyskania przewagi kosztowej;
- oddziaływanie na konkurentów, tak by wycofywali się z segmentów najważniejszych z punktu widzenia działalności firmy;
- intensywne wykorzystywanie długu w celu sfinansowania rozwoju firmy, uzyskania dominującej pozycji na rynku oraz dywidendy dla akcjonariuszy;
- unikanie przesadnego poszerzania asortymentu produkcji, zbytniej złożoności, kosztów ogólnych itp.;
- wykorzystanie nadwyżek gotówki dla dywersyfikowania działalności.

² R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*. Przewodnik, tłum. G. Łuczkiwicz, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 163–164.

Założenia podejścia planistycznego spotkały się z krytyką szkoły ewolucyjnej, której początek dały badania Henry'ego Mintzberga. W swej książce *The Nature of Managerial Work* dokonał on krytyki podejścia planistycznego i zwrócił uwagę, że: najlepsi menedżerowie są kierującymi się intuicją ludźmi czynu a nie planistami, chętniej wykorzystują miękkie informacje a nie twarde fakty i liczby, a także preferują bezpośrednią komunikację i styl podejmowania decyzji³. H. Mintzberg sformułował model tworzenia strategii rozwoju, jako tzw. modelu strategii rzemieślniczej, opartej na wykorzystaniu prawej, twórczej półkuli mózgu a nie lewej, logicznej. W książce *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*, której współautorem jest James B. Quinn, H. Mintzberg przedstawia model procesu zarządzania strategicznego i zwraca uwagę na konteksty: zawodowy, przedsiębiorczości, dojrzałości, zróżnicowania, innowacji oraz zmian z punktu widzenia procesu strategicznego i uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych. Strategia jest więc procesem częściowych zmian, w trakcie których tworzy się wzorzec poczynąń powielany w czasie a działania, które prowadzą do sukcesu, stają się strategiami. Wyniki badań nad strategią organizacji pozwoliły na przyjęcie założeń zwracających uwagę na fakt, że jest ona procesem, a nie efektem. Cele firmy nie są jasne, a zatwierdzane decyzje odzwierciedlają bardziej układ władzy w organizacji niż planowe, celowe działanie – większość aktywności podejmowanych przez przedsiębiorstwo ma charakter reaktywny a nie proaktywny. Firmy ze swojej natury działają inkrementalnie, podejmując częściowe zabiegi i decyzje, a ich historia odgrywa ogromną rolę kształtując niewidoczne ograniczenia strategiczne. Istotą tak rozumianej strategii jest zatem adaptacja i proces uczenia się organizacji w warunkach niepełnej informacji, a racjonalność podejmowania decyzji jest nasycona przypadkiem, ewolucją i częściowymi dostosowaniami oraz inercją organizacyjną.

Duże znaczenie dla rozwoju podejścia strategicznego miały badania Michaela Portera, które na początku lat 80. dały początek ekonomii branży. Zdaniem M. Portera celem każdej firmy jest tworzenie strategii pozwalającej na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a źródła rywalizacji firm są ściśle powiązane z konkurencyjnością narodów i gospodarek. Uważa on także, że uwarunkowania makroekonomiczne oraz sektorowe determinują zdolność firm do rywalizowania, a są nimi: polityka na poziomie makroekonomicznym, stabilność polityczna oraz czytelny i stabilny system prawny, wpływający w istotny sposób na konkurencyjność gospodarki, a tym samym na konkurencyjność sektorów. Obok wymienionych uwarunkowań M. Porter wskazuje na kontekst mikroekonomiczny, zdeterminowany z jednej

³ H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York 1973.

strony przez rywalizację w danym sektorze, a z drugiej przez makrootoczenie biznesu⁴, co w konsekwencji prowadzi do konkluzji, że przewaga konkurencyjna ma charakter procesu w znacznym stopniu umiejscowionego. O przewadze decydują różnice w: wartościach narodowych, kulturze, strukturach gospodarczych, instytucjach prywatnych i publicznych, kosztach pracy, wysokości stóp procentowych, kursach wymiany walut, efektach skali czy w nakładach na badania i rozwój. Każda z gospodarek narodowych ma swoją specyfikę i to, co w jednym przypadku jest podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności, niekoniecznie sprawdza się w innym modelu gospodarczym. Podstawowym elementem konkurencyjności gospodarek są zatem sektory i segmenty „narodowe”⁵. Według M. Portera, poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące źródeł konkurencyjności sektorów i firm należy jej analizę umieścić w kontekście cech narodowych, a więc tzw. rombu przewagi narodowej.

Syntezę badań nad otoczeniem sektorowym stanowiła analiza M. Portera i jego 5-cioczynnikowy model konkurencji, opracowany w 1979 roku. W procesie formułowania strategii zdaniem Portera kluczową rolę odgrywa otoczenie, a przede wszystkim struktura sektora, w którym działa dana firma. Celem działań strategicznych jest zatem walka z konkurencją, przy czym istnieją trzy podstawowe strategie prowadzące do osiągnięcia sukcesu: minimalizacja kosztów, wyróżnianie świadczeń i koncentracja. Można więc stwierdzić, że badania M. Portera dały początek ekonomii branży, uwarunkowania sektorowe uznając za główny czynnik wpływający na konkurencyjność i poziom rentowności firm.

Wskazane powyżej podejścia stanowią podstawowe nurty badań nad strategią i wyjaśniają źródła konkurencyjności firm, wzajemnie się uzupełniając. Podobnie dzieje się ze szkołą planistyczną i ewolucyjną – pierwsza z nich tworzy reguły i definiuje problemy, a druga wyjaśnia mechanizm zmian, które są niezbędne by móc dostosować się do wymogów otoczenia. Z kolei szkoła pozycyjna zwraca uwagę na działania jakie firmy powinny podjąć, aby zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną, przy czym odwołuje się ona do dorobku szkoły planistycznej, sięgając i rozwijając takie narzędzia jak: metody portfelowe, krzywa uczenia i ekonomia skali, jednocześnie tworząc nowe sposoby, pozwalające lepiej zrozumieć i ocenić siłę konkurencyjną.

⁴ M.E. Porter, *On Competition*, Harvard Business Scholl, Boston 1998; idem, *Clusters and New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, No. 6, s. 77–90.

⁵ Idem, *Porter o konkurencji*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001, s. 191.

Zasobowa koncepcja strategii vs strategia dźwigni

Lata 90. to okres, kiedy w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie jak kształtować przewagę strategiczną, wskazywano na znaczenie zasobów firmy, w tym na szczególną rolę innowacji i procesów uczenia się. Można zatem wyznaczyć dwa charakterystyczne dla tego okresu nurty: szkołę zasobów i umiejętności oraz szkołę strategii dźwigni.

Zasobowe podejście w kształtowaniu przewagi strategicznej firmy ma swoje początki w badaniach Toma Petersa i Roberta Watermana⁶, którzy na początku lat 80. zapoczątkowali tzw. *new wave* – koncepcję wskazującą na znaczenie miękkich elementów w osiąganiu doskonałości w zarządzaniu organizacją, czy w teorii „Z” autorstwa Wiliama Ouchiego. Jednak to Edward H. Chamberlin już w latach 30. twierdził, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest zdeterminowana przez posiadanie unikalnych zasobów, takich jak: know-how, reputacja, świadomość marki, czy umiejętność współpracy menedżerów⁷. Dla koncepcji zasobowej kluczowym było zdefiniowanie pojęcia zasobów oraz wskazanie, w jaki sposób rozwój firmy jest zdeterminowany przez formę ich wykorzystania. Próbę odpowiedzi na te pytania można znaleźć między innymi w pracach Edith Penrose, które stanowiły inspirację dla dalszych badań nad zasobową koncepcją strategii firmy, rozwijaną również w opracowaniach Birgera Wernerfelta⁸, badającego konsekwencje, jakie pociąga za sobą patrzenie na firmę z perspektywy zasobów a nie produktów. Podkreślał on, że strategia firmy powinna wskazywać na sposób wykorzystania istniejących zasobów oraz na rozwój nowych kompetencji prowadzących do wzrostu wartości, koncentrując się na pokładach, które można określić jako kluczowe. B. Wernerfelt zdefiniował zasoby jako elementy składowe przedsiębiorstwa, które mogą stanowić o jego sile lub słabości oraz są ściśle powiązane z działaniem organizacji. Składają się na nie te materialne i niematerialne aktywa, które są wyłączną własnością firmy, a więc: kontakty handlowe, wiedza, doskonałość technologiczna, kompetencje personelu i skuteczność wewnętrznych procedur⁹.

Z rozwojem podejścia zasobowego związane są również prace Jay’a B. Barneya, zdaniem którego stworzenie i utrzymanie długookresowej przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki przyjęciu strategii zorientowanej

⁶ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.

⁷ E.H. Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.

⁸ B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No. 2, s. 171–180.

⁹ *Ibidem*, s. 172.

na tzw. kluczowe zasoby, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. W zaprezentowanej przez J.B. Barneya¹⁰ koncepcji, nie wszystkie zasoby mają takie samo znaczenie w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, a uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki kluczowym kompetencjom. Ich cechami wyróżniającymi są: cenna, zapewniająca sprawność działań organizacyjnych; rzadkość, którą posiadają tylko nieliczni; trudność imitacji oraz kontekst organizacyjny, który tworzy zbiór uwarunkowań decydujących o sposobie ich tworzenia i wykorzystania.

Koncepcja kluczowych kompetencji została opisana w 1990 roku przez Coimbatore Krishnarao Prahalada i Gary'ego Hamela w opracowaniu *The Core Competence of the Corporation*¹¹. Wskazali oni na podstawową kompetencję przedsiębiorstwa, jaką jest zbiorowe uczenie się organizacji, zapewniające koordynację elementów składowych łańcucha wartości oraz system komunikacji, wpływający na budowanie zaangażowania i zaufania w relacjach organizacyjnych. W tym ujęciu każde przedsiębiorstwo jest magazynem różnego rodzaju zasobów – od tradycyjnych, stanowiących wkład do łańcucha wartości po kluczowe, rdzenne kompetencje. Analizując hierarchię zasobów, C.K. Prahalad i G. Hamel wskazali na:

- 1) zasoby na wejściu łańcucha wartości przedsiębiorstwa o charakterze materialnym i niematerialnym, których wartość uzależniona jest od sposobu ich wykorzystania;
- 2) zdolności (potencjał) dotyczące stopnia wykorzystania posiadanych zasobów, obejmujące działania, które dodają zróżnicowaną wartość poszczególnym produktom i przekształcają „wejścia” w „wyjścia”;
- 3) kompetencje powstające w rezultacie koordynacji i integracji poszczególnych ogniw łańcucha wartości przedsiębiorstwa, które są połączeniem know-how i zdolności posiadanych przez poszczególne jednostki biznesu;
- 4) kluczowe kompetencje, stanowiące unikalną kompozycję wiedzy i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwo.

O unikalności firmy decyduje zatem umiejętność wypracowania i utrzymania rdzennych kompetencji, które stanowią niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, niewidoczne dla obserwatorów z zewnątrz oraz trudne do identyfikacji i analizy, co oznacza, że ich skopiowanie przez konkurencję jest niemożliwe. Tym samym pozwala to na adaptację przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Zdaniem K. Obłója, przedsiębiorstwo swoją przewagę konkurencyjną buduje poprzez odpowiednie

¹⁰ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99.

¹¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.

skonfigurowanie zasobów i umiejętności, które tworzą kluczowe kompetencje firmy. Są one cenne, o ile organizacja potrafi je obronić przed możliwością skopiowania i substytucji ze strony konkurentów. K. Obłój podkreśla także fakt, że pomiędzy zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć „strategiczne napięcie”.

Zdaniem C.K. Prahalada i G. Hamela, w zasobowej koncepcji przewagi konkurencyjnej, o przewadze konkurencyjnej decydują takie czynniki, jak¹²:

- 1) ograniczona mobilność zasobów na rynku oznaczająca utratę wartości zasobu poza daną firmą, ze względu na specjalistyczny charakter zasobu lub konieczność jego występowania w konfiguracji z innymi nietypowymi zasobami;
- 2) różnorodność firmy wskazująca na fakt, że tylko przedsiębiorstwa o najlepszych zasobach (cennych i rzadkich) będą osiągały nadzwyczajne korzyści, a pozostałe firmy mogą liczyć na marginalne zyski;
- 3) ograniczenia *ex ante* konkurowania oznaczające, że tak naprawdę konkurenci nie mają nigdy równego dostępu do wiedzy o tym, co jest najbardziej cenne na rynku – w innym przypadku konkurencja byłaby zbyt silna a korzyści ograniczone. Wskazują one, że sukces firmy nie zależy tylko od efektu realizowanych strategii, ale również od kosztów ich implementacji;
- 4) ograniczenia *ex post* konkurowania wskazujące, że sukces uzależniony jest nie tylko od umiejętności skonfigurowania kluczowych kompetencji, lecz także od umiejętności ich utrzymania poprzez ograniczanie możliwości ich naśladownictwa bądź substytucji. Przewaga konkurencyjna jest tym trwalsza, im trudniejsze do skopiowania lub zastąpienia są zasoby. Richard P. Rumelt zwraca uwagę na znaczenie tzw. mechanizmów izolujących, takich jak: ochrona patentowa i prawa ochrony własności intelektualnej;
- 5) napięcie dynamiczne (*dynamic fit, stretch*), które musi istnieć między zasobami oraz zamierzeniami organizacji.

W związku z powyższym organizacja musi pozostawać w równowadze z otoczeniem, sprawnie alokować zasoby, a jednocześnie używać ich w taki sposób, by podnosiły one wartość firmy.

W ramach podejścia zasobowego, obok szkoły zasobów i umiejętności skoncentrowanej na rdzennych kompetencjach i kluczowych umiejętnościach, pojawił się nurt nazywany szkołą „strategii dźwigni”, która stawia na rozwój zewnętrzny firmy, charakterystyczny dla organizacji sieci i organizacji wirtualnych.

¹² C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, tłum. M. Albigowski, Business Press, Warszawa 1999.

Zdaniem Johna Hagela i Johna S. Browna¹³, zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, a przede wszystkim dynamiczny rozwój technologii informatycznych, systematycznie obniżają koszty interakcji, zarówno w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i między kilkoma organizacjami. Rodzi to zdaniem autorów konieczność zmiany paradygmatu kształtowania przewagi konkurencyjnej, poprzez koncentrowanie się na budowaniu potencjału i innowacji systemowych. W związku z tym działania przedsiębiorstwa powinny skupiać się na:

- pozyskiwaniu wiedzy i budowaniu potencjału jej pracowników tak, aby wszyscy mogli tworzyć jeszcze większą wartość;
- pogłębianiu wiedzy i potencjału w coraz bardziej niepewnym otoczeniu, a nie tylko na alokowaniu istniejących zasobów;
- mobilizacji zasobów innych firm, aby zyskać większą wartość, jaką mogą zaoferować swoim klientom;
- możliwościach rozwoju i dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu zasobów zewnętrznych, zlokalizowanych poza firmą, a nie potencjału tkwiącego wewnątrz firmy;
- doskonaleniu umiejętności poszukiwania komplementarnego potencjału w otoczeniu.

Autorzy podkreślają, że możliwości zbudowania potencjału pojawiają się w momencie, w którym firmy wyspecjalizowane w bardzo różnych dziedzinach dążą do nawiązania współpracy w celu realizacji wspólnych planów biznesowych. Sieci procesów wspierają podstawowe procesy operacyjne firmy, takie jak: zarządzanie łańcuchem dostaw, wprowadzanie innowacji w zakresie produktu i jego komercjalizację oraz budowanie sieci relacji z klientem, dzięki czemu firma nabiera dodatkowego przyspieszenia w swoim rozwoju.

J. Hagel i J.S. Brown wskazują na trzy fale, prowadzące do szybkiego budowania potencjału organizacji dzięki wykorzystaniu zasobów zewnętrznych:

1. Fala dynamicznej specjalizacji, której istotą jest przechodzenie od ciągłych prób poszukiwania oszczędności do specjalizacji, dzięki procesom outsourcingu i offshoringu. Przedsiębiorstwo dokonuje wyborów zmierzających do skupienia się na obszarach potencjału światowej klasy i zrezygnowania z wszelkich innych działalności, a następnie skoncentrowania się na bazie wypracowanej tzw. dynamicznej specjalizacji, zapewniającej rozwój firmy.
2. Fala dołączalności dzięki zdolności do połączeń i koordynacji, która polega na skupianiu całej uwagi na koordynacji działań i procesów między wieloma współpracującymi przedsiębiorstwami w celu efektywniejszego wyko-

¹³ J. Hagel, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, tłum. M. Strzelecka, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

rzystania wspólnego potencjału, w odniesieniu do wszelkich możliwości stwarzanych przez rynek. Przedsiębiorstwo poznaje i rozwija sposoby uzyskania dostępu i mobilizowania zasobów innych, równie wyspecjalizowanych firm, celem wytworzenia jeszcze większej wartości dla klientów.

3. Fala wspomaganego budowania potencjału – na tym etapie przedsiębiorstwa przechodzą od koordynacji istniejących zasobów do bardziej zaawansowanych technik, które spotęgują możliwości budowania potencjału w dużych sieciach przedsiębiorstw. Podmioty tworzące sieć dochodzą do wniosku, że najbardziej efektywnym sposobem przyspieszenia budowania potencjału jest bliska współpraca z innymi wyspecjalizowanymi firmami, a także mobilizowanie się nawzajem do szybkiego osiągnięcia lepszych wyników.

Relacje międzyorganizacyjne w kształtowaniu przewagi strategicznej

U podstaw podejścia zasobowego leżało przekonanie o możliwości budowania przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez kreowanie innowacji, dzięki posiadanym kompetencjom bądź wyróżniającym zdolnościom¹⁴. Ponieważ nie ma przedsiębiorstwa, które dysponowałoby wszystkimi niezbędnymi zasobami poprzez relacje firmy mogą uzyskać uprzywilejowany dostęp do zasobów innych organizacji – pozwalający im na wzajemną adaptację – wykorzystując w tym celu komplementarność zasobów i umiejętności. Do wchodzenia w relacje międzyorganizacyjne skłaniają wskazane powyżej czynniki, czyli: różnorodność zasobów, ich niedoskonała mobilność i ograniczenia *ex ante* konkurowania. Z tego powodu współdziałanie jest sposobem na pozyskanie przez firmy deficytowych zasobów.

Jak wskazuje Wojciech Czakon, od końca lat 80. przedsiębiorstwo zaczęło być coraz częściej postrzegane jako sieć relacji a nie samodzielny podmiot¹⁵. Firmy starają się oceniać posiadane przez siebie zasoby oraz pozyskać te których brakuje, i które są niezbędne do tworzenia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Korzyściami wynikającymi ze współdziałania międzyorganizacyjnego mogą być: zasoby będące wynikiem relacji i rutyny, zasoby wynikające z wymiany wiedzy; komplementarność zasobowa i kompetencyjna oraz efektywna koordynacja, co pozwala osiągnąć ponadprzeciętne wyniki dzięki relacji relacyjnej. O ile podejście zasobowe koncentruje się na wewnętrznych źródłach konkurencyjności, to podejście relacyjne wskazuje

¹⁴ Zob.: C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna...*, op. cit.; J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1996.

¹⁵ W. Czakon, *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 93.

na konieczność poszukiwania przyczyn przewagi konkurencyjnej w otoczeniu poprzez odpowiednie kształtowanie modelu biznesowego. Spojrzenie relacyjne stanowi więc uzupełnienie zasobowej koncepcji strategii, podkreślając znaczenie zewnętrznych zasobów relacyjnych jako źródła przewagi konkurencyjnej, dzięki tworzeniu innowacji systemowych.

Ewa Stańczyk-Hugiet wskazuje na fakt, że rozwój przedsiębiorstwa to coraz częściej rozwój zewnętrzny, ale nie w klasycznym tego słowa znaczeniu, ponieważ opiera się on na nowych formach międzyorganizacyjnej współpracy. Powołując się na Adama Brandenburgera i Barry'ego Nalebuffa¹⁶, w zależności od stopnia uwikłania w sieci relacji E. Stańczyk-Hugiet stwierdza, że strategia przedsiębiorstwa może przybrać postać strategii niezależności lub strategii związanej w sieci międzyorganizacyjnej¹⁷. W tym ujęciu jest ona grą o sumie niezerowej, pozwalającą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki nadzwyczajnemu zyskowi generowanemu w wyniku relacji, który nie może być osiągnięty osobno przez żaden z podmiotów. Sieć relacji wyznacza zatem kierunek działań przedsiębiorstwa, stanowiąc ważne źródło przewagi konkurencyjnej¹⁸. Wchodzenie w relacje zewnętrzne zwraca uwagę na rolę otoczenia jako źródła tej przewagi. Z tego powodu przedsiębiorstwa wchodzą w relacje współdziałania, godząc się na ograniczenie swojej niezależności¹⁹.

Od lat 90. ubiegłego wieku wielu badaczy zwraca uwagę na problem międzyorganizacyjnego wykorzystania zasobów, zdeterminowanego kompetencjami relacyjnymi. Związki te mają za zadanie nie tylko umożliwienie pozyskania dostępu do zasobów, lecz także tworzenie odpowiednio wysokich barier dostępu dla innych konkurentów. Współdziałanie takie pozwala z jednej strony czerpać korzyści wynikające z współpracy przedsiębiorstw, a z drugiej zachować relacje konkurencyjnych podmiotów gospodarczych. Efektem współdziałania jest renta relacyjna, której wielkość i struktura zależą od zaangażowanych przez firmy zasobów. Jeffrey H. Dyer i Harbir Singh²⁰ wskazują, że jest ona możliwa do osiągnięcia, gdy uczestnicy relacji

¹⁶ A. Brandenburger, B. Nalebuff, *Coopetition*, Currency Doubleday, New York 1996.

¹⁷ E. Stańczyk-Hugiet, *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 219: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, s. 249–257.

¹⁸ J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 661.

¹⁹ J. Karpacz, *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie dla zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 22: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, s. 105–118.

²⁰ J.H. Dyer, H. Singh, *op. cit.*, s. 660–679.

wymieniają się doświadczeniami, wiedzą oraz wprowadzają skuteczne mechanizmy *governance*. Jej wysokość uzależniona jest od: zdolności absorpcyjnych uczestnika sieci, jego umiejętności w zakresie organizacyjnego uczenia się, warunkującego przyswajanie i wykorzystanie wiedzy oraz relatywnej siły przetargowej posiadanych kompetencji²¹. Zdaniem Doveva Laviego²², renta relacyjna może mieć zarówno charakter przychodzący, jak i wychodzący, co sprawia, że przedsiębiorstwo funkcjonujące w sieci jest w stanie uzyskać ją w przypadku, gdy korzyści dla drugiej strony relacji są relatywnie mniejsze. Identyfikacja renty relacyjnej, związanej z:

- 1) zasobami dedykowanymi relacji;
- 2) rutynami wymiany wiedzy;
- 3) komplementarnością zasobową i kompetencyjną oraz;
- 4) efektywną koordynacją

stanowiła ważny krok w rozpoznaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu, jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej wskazuje się cztery rodzaje renty relacyjnej (rys. 1):

- rentę wewnętrzną;
- przyswojoną rentę relacyjną;
- przychodzącą rentę dyfuzji zasobów;
- wychodzącą rentę dyfuzji zasobów.

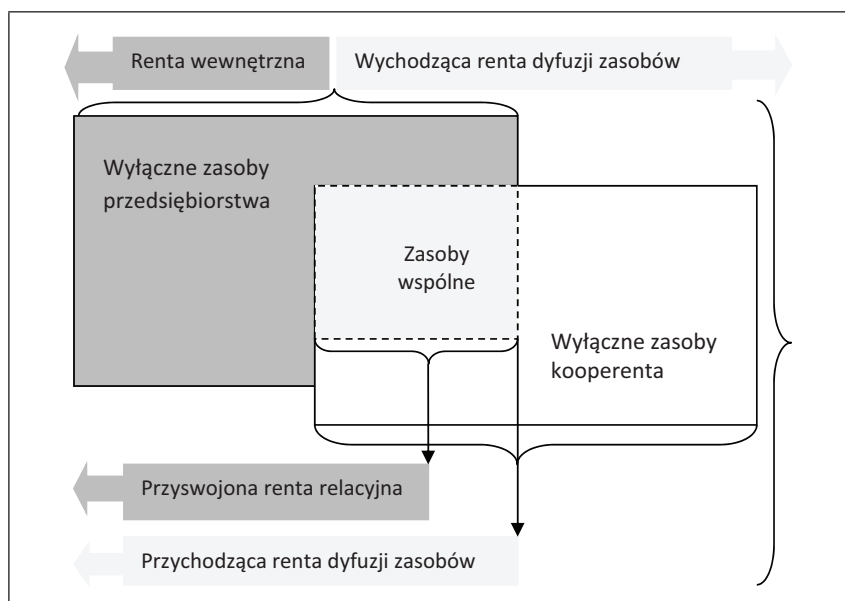
Renta wewnętrzna powstaje w wyniku zestawienia komplementarnych zasobów z zasobami, które stanowią współwłasność i są wynikiem relacji, co wpływa na wzmocnienie przewagi konkurencyjnej danej firmy.

Przyswojona renta relacyjna jest wynikiem konfiguracji oraz wymiany i rozwoju zasobów, w ramach współdziałania przedsiębiorstw. Jej wysokość uzależniona jest od wartości wspólnych zasobów, a wielkość udziałów w korzystaniu z jej efektów kształtują: warunki umowy relacji, określające zasady współpracy i podziału korzyści; zdolności absorpcyjne związane z umiejętnością uczenia się; relatywna skala i zasięg zasobów oraz siła przetargowa podmiotów relacji, która zdaniem Andrew C. Inkpena²³, wraz z nabywaniem wiedzy i umiejętności może wzrastać.

²¹ *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie*, red. A. Kozina, Miles.pl, Kraków 2015, s. 60 za D. Lavie, *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, No. 1, s. 638–658.

²² D. Lavie, *op. cit.*

²³ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 81, za: A.C. Inkpen, *An Examination of Knowledge Management in International Joint Ventures*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 1, s. 177–202.



Rysunek 1. Rodzaje renty relacyjnej

Źródło: D. Lavie, *op. cit.*, s. 644.

Przychodząca renta dyfuzji zasobów jest wynikiem ich relacji sieciowych, stanowiących efekt korzyści, które nie były uwzględniane w umowie o współpracę. Może być także skutkiem użytkowania zasobów tworzących przedmiot relacji oraz zasobów będących wyłącznie w posiadaniu partnera. Celem działań jest poprawa pozycji konkurencyjnej poprzez przyswojenie zasobów drugiej strony, która czasem odbywa się kosztem kooperenta, co sprawia, że renta maleje.

Wychodząca renta dyfuzji zasobów jest wynikiem wycieku zasobów partnera relacji na rzecz firm kooperujących. Zwraca to uwagę na konieczność ich ochrony oraz wskazania zakresu relacji kooperencji i konkurencji.

Korzyści, jakie firma może odnieść z tytułu wchodzenia w relacje kooperacyjne nabierają szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy czynnikiem decydującym o konkurencyjności są zasoby niematerialne, stanowiące rdzenne kompetencje przedsiębiorstwa. Skłania to dotychczasowych rywali do wchodzenia w relacje współpracy, pozwalające prowadzić prace badawczo-rozwojowe, wykorzystując wiedzę partnerów biznesowych w budowaniu kluczowych kompetencji. Dzięki temu można zwiększyć potencjał innowacyjności zwłaszcza w tych sektorach, które bazują na umiejętności kreowania nowych technologii, np. branża IT czy sektor biotechnologii. Cytowani wcześniej C.K. Prahalad i G. Hamel wskazują, że u podstaw sukcesu

przedsiębiorstwa często znajdują się umiejętności wchodzenia w związki kooperacyjne również z konkurentami, co umożliwia zdobywanie nowych kompetencji, decydujących o przewadze konkurencyjnej.

Efekty współdziałania, a dzięki nim możliwość szybszego i sprawniejszego wypracowania kluczowych kompetencji, skłaniają do wchodzenia w sieci współpracy międzyorganizacyjnej. Jej sukces zależy od: umiejętności radzenia sobie z ryzykiem nadmiernego uzależnienia od partnerów; problemów kosztów utraty zaufania; dysproporcji w predyspozycjach do przyswajania nowych umiejętności czy złożoności realizowanych procesów.

Zdaniem Johna Childa i Davida Faulknera, o skuteczności współpracy może decydować charakter powiązań, tj. rodzaj sieci oraz charakterystyka podmiotów je tworzących. Autorzy rozróżniają²⁴ sieci zdominowane (tzw. królestwa) oraz sieci równorzędnych partnerów (tzw. republiki), co pozwala wykazać zróżnicowanie dominujących przesłanek nieskutecznej współpracy.

W sieciach równorzędnych partnerów ich pozycja strategiczna jest porównywalna, a tym samym zagrożenia wynikające z uczestnictwa w sieci są podobne dla wszystkich uczestników. Do najważniejszych zagrożeń wynikających z funkcjonowania w układzie kooperacyjnym należy zaliczyć²⁵: możliwość ugrzęźnięcia w niekorzystnym układzie więzi międzyorganizacyjnych, trudność przewidywania kierunku ewolucji i rekonfiguracji sieci oraz zmniejszoną kontrolę zarządzania. W przypadku sieci zdominowanych, zagrożenia dla skuteczności współdziałania uzależnione są od pozycji, jaką dany podmiot zajmuje w układzie kooperacyjnym. Można wśród nich wskazać na: nadmierne uzależnienie od podmiotów dominujących i utratę samodzielności, ryzyko utraty indywidualnej elastyczności, czy ryzyko nierównomiernego wykorzystania przez partnerów szans wynikających z sieci, powodowane m.in. asymetrycznym przepływem zasobów.

Źródła przewagi strategicznej w podejściu relacyjnym

Relacyjne koncepcje tworzenia przewagi strategicznej zyskały na atrakcyjności wraz z dostrzeżeniem korzyści, wynikających z kooperacji z dotychczasowymi konkurentami. Wzrost zainteresowania współpracą w ramach branży przełożył się na rozwój takich teorii jak: organizacyjne uczenie się, zdolność absorpcyjna, kapitał relacyjny i otwarte innowacje. Koncepcja

²⁴ J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 120.

²⁵ P. Klimas, *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 141, s. 185–198.

J.H. Dyer i H. Singha była jedną z teorii, które wskazywały na korzyści płynące z wchodzenia w relacje międzyorganizacyjne, przy czym przedmiotem analizy nie była już pojedyncza firma i jej zasoby, ale związki kooperencji i wynikające z nich korzyści układów sojuszniczych. Starając się stworzyć teorię, która w sposób pełniejszy od podejścia bazującego na kluczowych zasobach J.B. Barneya czy teorii branży M. Portera wskaże źródła przewagi strategicznej, można stwierdzić, że koncepcja ta stanowi rozszerzenie wskazanych powyżej podejść.

J.H. Dyer wyznaczył kilka czynników determinujących występowanie współpracy międzyorganizacyjnej w postaci renty relacyjnej. Są nimi²⁶:

1. Heterogeniczność zasobów, która jest warunkiem zaistnienia wymiany wzajemnie uzupełniających się. W warunkach jednorodności zasobów sojusze zawierane pomiędzy organizacjami mają na celu przeważnie zmonopolizację, a nie uzyskanie dostępu do uzupełniających się zasobów.
2. Niedoskonała mobilność zasobów, w której przypadku tworzenie sojuszy staje się mało zasadne. Wchodzenie w relacje ma na celu uzyskanie dostępu do zasobów, które są trudne do pozyskania na rynku.
3. Jakość relacji z partnerami. Czynnik ten ma decydujące znaczenie w kwestii woli współpracy, przekłada się na sposób postrzegania potencjalnych korzyści przez uczestników relacji oraz kosztów z tym związanych. W przypadku gdy relacje przybierają charakter idiosynkratyczny, może to decydować o zaprzestaniu współpracy. Złe doświadczenia wynikające z różnego sposobu oceny potencjalnych kosztów i korzyści, mogą prowadzić do zerwania współpracy. W praktyce firmy decydują się na nawiązanie partnerstwa, jeżeli daje ono szansę na przyszłe korzyści.
4. Struktura zarządzania która zakłada, że partnerzy aliansu mają taką samą możliwość kontrolowania zasobów i dzielenia się nimi, a więc nie są one zdominowane przez jedną ze stron. Każdy z partnerów ma świadomość swojego potencjału i korzyści jakie daje renta relacyjna, co sprawia, że chętnie wchodzi oni w sojusze. Firmy dążąc do zróżnicowania, tworzą aktywa dzięki współpracy z partnerami biznesowymi. Pozwala to tworzyć zasoby trudne do naśladowania, a tym samym ustanawiać bariery dla nowych podmiotów, wchodzących na ten sam rynek ze względu na wysokie inwestycje, które są niezbędne, aby móc skutecznie konkurować.

Renta relacyjna została zdefiniowana przez J.H. Dyer'a i H. Singha jako wspólna korzyść, która trafia do partnerów poprzez zestawienie, wymianę i rozwój zasobów idiosynkratycznych²⁷. Ten typ czynszu nie może być generowany indywidualnie przez żadnego z partnerów sojuszu, a zatem

²⁶ J.H. Dyer, H. Singh, *op. cit.*, s. 664–671.

²⁷ *Ibidem*, s. 660–679.

w podejściu zasobowym jest on pomijany. Wysokość renty relacyjnej, stanowiąca wynik sojuszy firm, jest uzależniona od wartości zasobów, jakie udostępniają uczestnicy porozumienia. Na wielkość proporcji czynszu zawłaszczanego przez strony relacji wpływa wiele czynników, a jednym z nich jest tzw. zdolność absorpcyjna. Firmy często zawierają sojusze z nadzieją na zdobycie nowej wiedzy i pozyskiwanie zewnętrznych zasobów generujących rentę. Charakterystyczne zdolności uczenia się przedsiębiorstwa i jego partnerów wyjaśniają rozkład czynszów w takich sojuszach. Zdolność absorpcyjna mierzy zatem predyspozycje firmy do identyfikowania, oceny, przyswajania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie pod względem zdolności absorpcyjnej dzięki specyficznym zapasom zasobów, zależnościom między ścieżkami migracji wiedzy i zróżnicowanym kanałom komunikacyjnym. Zdolność absorpcyjna firmy odpowiada za faktyczne uczenie się od partnerów i ostatecznie przyczynia się do poprawy wyników firmy²⁸.

O wysokości przyswojonej renty relacyjnej decyduje również względna wielkość oraz rodzaj zasobów, jakie firmy wnoszą do współpracy. Zdaniem J.H. Dyera i H. Singha, relatywne dochody rosną w przypadku wzajemnie uzupełniających się zasobów i są one większe w przypadku komplementarnych sojuszy niż koalicji, w których partnerzy dysponują tym samym rodzajem zasobów. Na pojawienie się korzyści wynikających z kooperencji wpływać mogą również formalne zapisy w postaci umów, określających strukturę wypłat i przynależnych praw, zapewniając tym samym formalne zabezpieczenie i podział wspólnych korzyści. Intratna umowa może zapewnić firmie wyłączny dostęp do zasobów sieciowych, określić stosunkowo duży udział zwrotów z wspólnych działań, chronić wewnętrzny kapitał firmy przed sprzeniewierzeniem, określając zakres współdzielonych zasobów i oferować środki prawne, które zabezpieczają inwestycje firmy.

Negatywnym zjawiskiem wpływającym na wielkość korzyści przyswojonych przez uczestników relacji oraz na niewłaściwe proporcje przydziału czynszów jest względne zachowanie oportunistyczne. Ponieważ kontrakty są niekompletne i nie zawsze mogą określić wszystkie zmienne, może to doprowadzić do zawłaszczania nieproporcjonalnej do wkładu wielkości czynszu relacyjnego. Oportunistyczne zachowanie w sojuszach może wiązać się z tendencją do marginalizowania wkładu i znaczenia poszczególnych partnerów, jednostronnego zmniejszania nakładów inwestycyjnych we wspólnych działaniach i realizacji własnych celów, które maksymalizują krótkoterminowe prywatne interesy kosztem wspólnych korzyści. Sprawia to, że im

²⁸ P.J. Lane, F.J. Salk, M.A. Lyles, *Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures*, *Strategic Management Journal*, 2001, No. 22, s. 1139–1161.

bardziej oportunistyczna względem partnera sojuszu jest firma, tym wyższe czynsze relacyjne są przez nią zawłaszczane. Duże znaczenie w eliminowaniu tego typu zachowań odgrywają zabezpieczenia nieformalne i budowanie zaufania. Firmy, które rozpoznają potencjalne oportunistyczne zachowanie partnerów, mają tendencję do ograniczania *ex ante* zakresu współpracy i transferu wiedzy, które stanowią podstawę tworzenia renty relacyjnej²⁹.

Wchodząc w relacje z nadzieją na osiągnięcie z tego tytułu renty, firmy dążą do wypracowania jak największej siły przetargowej, już na etapie zawierania umowy i formułowania zapisów kontraktu. Relatywna siła przetargowa odgrywa dużą rolę w określaniu wielkości czynszu relacyjnego. Zdaniem G. Hamela³⁰ stanowi ona czynnik uzupełniający względne umiejętności uczenia się, a co za tym idzie, decyduje o wielkości przyswajanych korzyści. Gromadzone przez partnerów sojuszu wiedza i umiejętności sprawiają, że ich siła przetargowa wraz z upływem czasu może ulec zmianie.

Podsumowanie

Od momentu kiedy wraz z orientacją globalną, będącą odpowiedzią na wyzwania burzliwego otoczenia, pojawiło się zarządzanie strategiczne, problem tworzenia strategii zapewniającej osiągnięcie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej znajduje się w centrum uwagi zarządów firm. Od lat 50. XX wieku powstało wiele koncepcji tłumaczących istotę i źródła przewagi strategicznej, począwszy od podejścia planistycznego (tradycyjnego), poprzez szkołę ewolucyjną, pozycyjną, aż po szkołę zasobową, zwracającą uwagę na rdzenne kompetencje i wyróżniające zdolności decydujące o unikalności firmy, przekładającej się na możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Każda ze wskazanych szkół oferowała zbiór reguł i narzędzi kształtowania strategii. Z perspektywy czasu, mając na uwadze zestaw warunków egzogenicznych i endogenicznych, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, problem wyboru drogi strategicznego rozwoju stanowi podstawowy problem zarządzania. Poszukując odpowiedzi na pytanie jak budować przewagę konkurencyjną wiele firm dostrzega korzyści, jakie stwarza nawiązanie relacji współpracy. Przedstawione powyżej założenia wybranych nurtów wzajemnie się uzupełniają, a efektem ewolucji szkół strategii jest podejście relacyjne, powstałe na styku nurtu zasobowego i szkoły pozycyjnej. W warunkach ograniczonego dostępu do zasobów i środków

²⁹ J.H. Dyer, H. Singh, *op. cit.*, 660–679.

³⁰ G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

na ich pozyskanie, wchodzenie w relacje daje możliwość doskonalenia poprzez pozyskiwanie wiedzy w wyniku procesów uczenia się. Podejście relacyjne, w odróżnieniu od podejścia zasobowego, wyjaśnia, że przewaga konkurencyjna wyrasta nie z wnętrza organizacji, ale z międzyorganizacyjnych relacji. Wskazuje ono także na fakt, że przewaga konkurencyjna jest związana z relacjami międzyorganizacyjnymi, w których dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. Wchodzenie w relacje z innymi podmiotami gospodarczymi daje również przekonanie o możliwości radzenia sobie z niepewnością otoczenia. Relacyjna koncepcja przewagi strategicznej może stanowić zatem odpowiedź na pytanie, jak skutecznie budować przewagę konkurencyjną w warunkach ograniczonych zasobów i niepewności otoczenia.

Andrzej Chodyński

prof. dr hab., dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ORCID 0000-0003-4962-5143

Ekoinnowacje w strategicznym podejściu organizacji odpowiedzialnej

Streszczenie

W rozdziale omówiono podejścia do strategii innowacji w przedsiębiorstwie. Opisano innowacje ekologiczne, analizując czynniki i elementy związane z tym pojęciem. Innowacyjność ekologiczną zaprezentowano m.in. z punktu widzenia odpowiedzialnego biznesu. Omówiono możliwości realizacji innowacji ekologicznych w kontekście dorobku naukowego w zakresie innowacyjności organizacji. Zwrócono uwagę na dyskusję odnośnie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł innowacji, tworzenia innowacji związanych ze zmianami w modelach biznesu i technologii, strategii innowacyjności oraz roli jej liderów. Omówiono wąskie i szerokie podejście do ekoinnowacji, która została uznana za innowację odpowiedzialną, opartą o wartości ekologiczne – można ją rozpatrywać jako oszczędną (*frugal innovation*) bądź zaburzającą (*disruptive innovation*). Powiązano możliwości wykorzystania ekoinnowacji w realizacji koncepcji dynamicznych zdolności kompetencji (*dynamic capabilities*) z podejściem ekocentrycznym, opartym na poszanowaniu wszelkiego życia na ziemi i antropocentrycznym, stawiającym w centrum uwagi człowieka. Omówiono nowe podejście do kreowania innowacji odpowiedzialnych, w tym ekoinnowacji w procesie ich tworzenia, w powiązaniu ze sferą badań i rozwoju (b+r) w kontekście odpowiedzialnych badań i innowacji (RRI, *responsible research and innovation*) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, *corporate social responsibility*).

Słowa kluczowe: ekoinnowacja, odpowiedzialność organizacji, CSR, RRI

Eco-innovations in the strategy approach of a responsible organisation

Abstract*

Approaches to the strategy of innovations in an undertaking have been discussed. Ecological innovations have been described, with the analysis of factors and elements related to this term. Ecological innovativeness has been presented, among others, from the point of view of responsible business. The possibilities of execution of ecological innovations in the context of the research material in the scope of innovativeness of an organisation has been discussed. Emphasis has been put on the discussion about

*Tłum. Wojciech Huszlak

external and internal sources of innovations, creating innovations related to changes in business models and technology, strategies of innovativeness and the role of leaders of innovativeness. The narrow and broad approaches to eco-innovations have been discussed. Eco-innovation has been viewed as a responsible innovation, based on ecological values. It may be analysed as *frugal innovation* or *disruptive innovation*. The possibilities of using eco-innovations in the execution of the concept of *dynamic capabilities* has been related in reference to the ecocentric approach, based on respecting all forms of life on the earth, and anthropocentric, in which man is in the centre of attention. New approaches have been discussed to creation of responsible innovations, including eco-innovations in the process of their creation in reference to the realm of research and development (R&D) in the context of *responsible research and innovation (RRI)*, as well as social responsibility of business (CSR).

Key words: eco-innovation, responsibilities of the organisation, CSR, RRI

Wprowadzenie

Problematyka innowacji ekologicznych powinna być rozpatrywana w świetle dorobku nauk o zarządzaniu w ogólnym odniesieniu do innowacyjności, a także w nawiązaniu do współczesnych koncepcji zarządzania organizacjami. Aktualnie rozwijane są koncepcje organizacji nastawionych na zachowania odpowiedzialne wobec szeroko pojętego społeczeństwa, poprzez realizację przyjętych wartości. Mogą one być wyartykułowane w ramach obowiązującej strategii lub stanowić zbiór wartości, nastawionych na odpowiedzialność. Przykład może stanowić koncepcja *sustainability*, równoważąca realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych firmy. Ma ona swoje odniesienie do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa oraz wykorzystuje nastawienie przedsiębiorcze i innowacyjne¹. Koncepcja ta pociąga za sobą tworzenie odpowiedzialnych modeli biznesu, określanych jako *sustainability*. Ich przegląd zawarto w publikacji *Sustainable Business Models*². Drugą z koncepcji jest tworzenie organizacji wizjonerskich, patrzących w przyszłość w oparciu o przyjęte wartości. Omawia się także trzecią koncepcję uduchowionych organizacji, których podstawę często stanowią wartości religijne. W każdym z tych przypadków brane pod uwagę mogą być wartości ekologiczne. Ich znaczenie rośnie wraz ze wzrostem świadomości społecznej, w tym świadomości wszystkich interesariuszy. Wsparcie działań zapewniających realizację wartości ekologicznych uzyskuje się m.in. poprzez implementację ekoinnowacji. Rozpatrywany przy tym może być sam proces innowacyjny, od

¹ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.

² O. Seroka-Stolka, A. Surowiec, P. Pietrasieński, A. Dunay, *Sustainable Business Models*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 27, t. 2, s. 116–125.

kreatywności i twórczości poczynszy, uwzględniający uwarunkowania poszczególnych organizacji. Kwestie ekoinnowacji można także rozważać w ramach realizacji RRI (*responsible research and innovation* – odpowiedzialne badania i innowacje) i implementacji założeń CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa).

Teza rozdziału brzmi: w ujęciu strategicznym organizacja oparta na wartościach ekologicznych może budować swoją pozycję z wykorzystaniem założeń RRI, dorobku w zakresie ekoinnowacji i CSR. W opracowaniu wykorzystano metodę krytycznego przeglądu współczesnych poglądów i koncepcji zarządzania, opierając się głównie na analizie literatury przedmiotu.

Tworzenie innowacji

W rozważaniach dotyczących odpowiedzialnych innowacji warto wziąć pod uwagę pewne ogólne spostrzeżenia dotyczące innowacji jako takich. Peter Drucker podkreśla znaczenie tworzenia innowacji w sposób zorganizowany, systematyczny i celowy. Zwraca uwagę, że innowacje oparte o „przebłysk geniuszu” występują rzadko. Uwypuklona została rola celowego i zorganizowanego poszukiwania zmian i systematycznej analizy okazji, może ona stanowić podstawę do innowacji społecznej lub gospodarczej. Śledzenie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł okazji do innowacji jest ważnym aspektem systematycznej zmiany. Jako źródła wewnętrzne innowacji wskazuje się: 1) nieoczekiwane związane z powodzeniem lub jego brakiem, mogą je wywoływać zdarzenia zewnętrzne, 2) występującą niezgodność w stosunku do rzeczywistości (np. w kontekście wyobrażeń), 3) potrzeby procesu i 4) zaskakujące zmiany w strukturze przemysłu lub rynku. Z kolei za źródła zewnętrzne uznaje się zjawiska demograficzne, uwidacznianie się zmian w postrzeganiu, wartościach i nastrojach oraz pojawienie się nowej wiedzy³. Jako źródła wewnętrzne przywoływane są często także własne prace badań i rozwoju (b+r), a w przypadku źródeł zewnętrznych wymienia się: zakupy licencji i technologii, przejęcia firm wraz z technologią, *joint venture* (z technologią) zakup praw własności do patentów⁴.

Joe Tidd i John Bessant, jako źródła innowacji wymieniają: wydarzenia wstrząsające systemem, przypadek, obserwowanie innych, rekombinację, przepisy prawa a nawet reklamę. Wskazują oni na rolę olśnienia (inspiracji)

³ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka z zasady*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1992, s. 44, 147.

⁴ R. Knosala, A. Boratyńska-Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, M. Moczała, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa 2014.

czy okazji stwarzanych przez naukę, a także na wpływ impulsu rynkowego, rolę użytkowników jako innowatorów oraz na eksplorację, jako analizowanie wariantów przyszłości. Inspiracją do działań przedsiębiorczych może być również fakt, że 80% ludzi żyje poniżej granicy ubóstwa (jest to spód piramidy, tzw. *bottom of the pyramid*, BOP)⁵.

Zainteresowanie innowacyjnością wiąże się z rynkami wschodzącymi, w związku z ograniczeniem dostępności do zasobów i tworzeniem innowacji oszczędnych (*frugal innovation*). Racjonalni innowatorzy występują zarówno na poziomie pojedynczych przedsiębiorców, jak i społeczności lokalnej, mikro-firm czy ich klastrów (określanych jako *grassroots innovators*)⁶. Na wyższym poziomie pełnią oni rolę krajowych przedsiębiorców – innowatorów (*domestic-enterprise innovators*), a przykłady ich działalności odnoszą się do kooperatyw, małych firm, a także do sieci lub klastrów małych przedsiębiorstw. Największy zasięg dotyczy korporacji ponadnarodowych (MNC, *multinational company*), będących innowatorami pomocniczymi (*subsidiary innovators*), a także firm narodowych lub publicznych. To właśnie na tym ostatnim poziomie następuje realizacja innowacji związanych z BOP (*BOP innovation*). Innowacje oszczędne są zatem realizowane na wszystkich 3 poziomach⁷. Sądzę, że ten typ innowacji można wiązać z aspektami ekologicznymi, w tym z oszczędnością surowców i energii – ma to zatem związek z innowacyjnością ekologiczną. Odnośnie innowacji związanych z BOP określa się szereg terminów i pojęć, np. ograniczone technologie (*appropriate technology*), innowacje typu brikolaż (*bricolage innovation*), a także innowacje zaburzające (*disruptive innovation*), w tym *disruptive eco-innovation*⁸. Innowacje zaburzające, wpływające na przebieg rozwoju, wiążą się z wprowadzaniem nowych technologii. Dotychczas mówiło się o dwóch typach innowacji: kontynuowanych (ciągłych, *continual*), polegających na adaptacji technologicznej w nawiązaniu do potrzeb klientów oraz radykalnych (*radical*). Te ostatnie związane były z gruntowną zmianą produktów, polegającą np. na nadaniu im zupełnie innych cech, z przzerwaniem dotychczasowej ciągłości⁹.

⁵ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, tłum. J. Szostak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 314, 329.

⁶ M. Pansera, *Frugality, Grassroots and Inclusiveness: New Challenges for Mainstream Innovation Theories*, „African Journal of Science, Technology, Innovation and Development” 2013, Vol. 5, No. 6, s. 469–478.

⁷ P. Soni, R.T. Krishnan, *Frugal Innovation: Aligning Theory, Practice and Public Policy*, „Journal of Indian Business Research” 2014, Vol. 6, No. 1, s. 29–47.

⁸ M. Pansera, S. Sarkar, *Crafting Sustainable Development Solutions: Frugal Innovations of Grassroots Entrepreneurs*, „Sustainability” 2016, Vol. 8, No. 51, s. 1–25.

⁹ Z. Ostraszewska, A. Tylec, *Reverse Innovation – How It Works*, „International Journal of Business and Management” 2015, Vol. 3, No. 1, s. 57–74.

Mając na uwadze stopień zmian technologicznych oraz zmian w modelach biznesu, wyróżniono cztery typy innowacji:

- innowacje zaburzające (*disruptive innovation*); występuje w nich nowy model biznesu, lecz z wykorzystaniem dotychczasowych kompetencji technologicznych (np. system operacyjny android w urządzeniach mobilnych i działania firm Intel, Apple czy Microsoft);
- innowacje rutynowe (*routine innovation*); wykorzystuje się w nich istniejące modele biznesu i dotychczasowe kompetencje technologiczne (np. nowe generacje istniejących już produktów);
- innowacje strukturalne (*architectural innovation*); dotyczą wykorzystania nowych modeli biznesu oraz nowych kompetencji technologicznych (np. fotografia cyfrowa, półprzewodniki, technologie wirtualne, czyli *image technology*);
- innowacje radykalne (*radical innovation*); ma miejsce wykorzystanie istniejących modeli biznesu oraz nowych kompetencji technologicznych (np. inżynieria genetyczna, biotechnologia)¹⁰.

Do grupy innowacji zaburzających można zaliczyć rozwiązania o charakterze ekoinnowacji, jakimi są odnawialne źródła energii¹¹. Chciałbym zwrócić uwagę na znaczącą rolę decyzji politycznych na poziomie rządowym, których efektem był np. Internet czy innowacyjne rozwiązania, odnoszące się do podboju kosmosu. W literaturze przedmiotu wskazuje się także na rolę pomocy publicznej dla firm technologicznych na rzecz b+R i innowacji. Podkreśla się udział państwa w finansowaniu badań podstawowych i ich komercjalizacji, które staje się współczesnym przedsiębiorcą – innowatorem¹².

¹⁰ H. Kościelniak, B. Skowron-Grabowska, I. Grabara, *Proinnovative Activities of SMEs in Empirical Research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 27, t. 2, s. 29–37.

¹¹ Za tzw. technologie zaburzające (*disruptive technologies*), poza odnawialnymi źródłami energii, uznaje się: mobilny Internet, Internet rzeczy, technologię „chmury” (cyfrowej), zaawansowaną robotykę, pojazdy autonomiczne, nowe generacje genomów, magazynowanie energii, druk 3D, zaawansowane materiały, zaawansowane poszukiwanie i odzyskiwanie ropy i gazu oraz automatyzację pracy opartej na wiedzy, [w:] J. Manyika, M. Chui, J. Bughin, R. Dobbs, P. Bisson, A. Marrs, *Disruptive Technologies: Advances that Will Transform Live, Business, and the Global Economy*, McKinsey Global Institute, May 2013, s. 4, za: B. Wit, *Technologie informacyjno-komunikacyjne – założenia oprogramowania. Zintegrowany system zarządzania unieszkodliwianiem azbestu w ujęciu systemowym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 246.

¹² M. Mazzucato, *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Anthem Press, London – New York – Delphi 2013 (wydanie polskie: M. Mazzucato, *Przedsiębiorcze państwo. Obalić mit o relacji sektora publicznego i prywatnego*, tłum. J. Bednarek, Wydawnictwo Ekonomiczne Heterodox, Poznań 2016).

Podejścia do innowacji w firmie

J. Tidd i J. Bessant opisują spór między zwolennikami strategii racjonalistycznej (planistycznej) i inkrementalnej (ewolucyjnej), zakładającej działania w oparciu o metodę prób i błędów, reagowanie na nowe fakty oraz miejsce strategii innowacji. Dyskusja dotyczyła rodzaju strategii innowacji: racjonalistycznej bądź inkrementalnej, z podkreśleniem m.in. znaczenia mobilizacji technologicznej.

Strategia inkrementalna, wychodząc z założenia o istnieniu stanu permanentnej niepewności wskazuje, że przewidywanie przyszłości nie jest możliwe. Z tego powodu strategia powinna ulegać ciągłej modyfikacji, w oparciu o uzyskiwane nowe informacje. Zaznaczają się trzy strategie innowacji, bazujące na realizacji dobrych praktyk: stymulacji technologicznej (rozwój nowych technologii, a także ich dopasowanie do niezaspokojonych potrzeb – w tym przypadku występuje znacząca rola zarządzania projektami i ryzykiem), identyfikacji potrzeb (dla zapewnienia pierwszeństwa na rynku) oraz monitorowaniu rynku (rola szybkich naśladowców)¹³. Innowacje wymienia się wśród różnych typów potencjału dotyczących przedsiębiorstwa, konkurencyjności, ludzi czy gospodarki (regionu). Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa wiąże się głównie ze zdolnością do efektywnego wprowadzania innowacji, ma związek z potencjałem wewnętrznym i dostępem do potencjału zewnętrznego, a także z posiadanymi zasobami. W zakresie potencjału innowacyjnego wskazuje się na trzy czynniki: zasoby, procesy i wartości. W koncepcji pozytywnego potencjału organizacji (PPO), zwraca się uwagę na jej pozytywny klimat i pozytywną kulturę. Sprzyja to korzystnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników, co dodatnio wpływa m.in. na procesy twórcze¹⁴. Koncepcja PPO została zaprezentowana w pracy *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* z 2003 roku¹⁵. Badany jest w niej wskaźnik orientacji przedsiębiorczej (*entrepreneurial orientation*) firmy, odnoszący się do sposobu tworzenia strategii, podejmowania decyzji menadżerskich oraz działania¹⁶. Początkowo zaproponowano trzy wymiary postawy strategicznej (*strategic posture*), oparte o innowacyjność,

¹³ J. Tidd, J. Bessant, *op. cit.*, s. 235–241.

¹⁴ A. Pierścieniak, *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015. S. „Monografie i Opracowania”, nr 18, s. 19–21.

¹⁵ *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

¹⁶ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, Vol. 33, No. 3, s. 761–768.

proaktywność i podejmowanie ryzyka. Później dodano jeszcze dwa, tj. autonomię i skłonność do rywalizacji¹⁷.

Danuta Rojek prezentuje trzy współczesne koncepcje strategii innowacji, mianowicie:

- strategię błękitnego oceanu, która dotyczy skupiania się na jeszcze nieodkrytej przestrzeni rynkowej oraz omijania rywalizacji przez efektywniejsze oferowanie podobnych produktów. Podkreślana jest realizacja innowacji wartości, poprzez uwzględnienie dotychczas nieoferowanych czynników w sektorze działalności w celu tworzenia wartości dla nabywców;
- strategię innowacji otwartej, w której wskazuje się trzy modele: 1) dośrodkowy, dotyczący adsorpcji wiedzy z otoczenia, 2) odśrodkowy, np. w formie licencji czy *spin off* oraz 3) model współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami (np. alianse strategiczne, *joint venture*, konsorcja i klastry, włączając w to wyższe uczelnie czy instytuty badawcze);
- strategię niszy innowacji, jako wariantu strategii niszy rynkowej (gdzie nisza rynkowa to wąska grupa klientów zainteresowanych wyrobem lub usługą o skonkretyzowanych cechach użytkowych), przyjmując założenie, że można zdobyć przewagę konkurencyjną, wykorzystując trudną do szybkiego naśladowania innowację (unikalne technologie czy patenty)¹⁸.

Robert Stanisławski zwraca uwagę, że do 2010 roku powszechnie przyjętym kanonem było założenie, że *open innovation* dotyczy dużych organizacji gospodarczych. Aktualnie pojęcie to rozciąga się także na funkcjonowanie małych i średnich podmiotów¹⁹.

Istotnym tematem związanym z innowacyjnością są modele biznesu. Badania 186 chińskich firm objęły ich orientację strategiczną o charakterze eksploracyjnym. Wykazały one, że zwiększenie innowacyjności modeli biznesu wiąże się z identyfikacją potencjalnych szans (okazji, *opportunities*), w połączeniu z koordynacją zasobów dla ich przechwycenia (*capture*). Rozpoznanie (*recognition*) szans pociąga za sobą działania w zakresie brikolażu przedsiębiorczego (*entrepreneurial brikolage*), który opiera się na wykorzystaniu kombinacji znajdujących się w zasięgu zasobów, w odniesieniu do nowych problemów i szans. Przedsiębiorczy brikolaż dotyczy kombinacji dostępnych zasobów dla: 1) nowych strategicznych inicjatyw odnośnie otwarcia kolejnych rynków, 2) nowych operacji (*operations*), 3) ekspansji oraz

¹⁷ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, Vol. 16, No. 5, s. 429–451.

¹⁸ D. Rojek, *Strategie innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, red. R. Żuber, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 11–41.

¹⁹ R. Stanisławski, *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2017, s. 9.

4) kreowania nowych produktów lub usług. Strategia badanych firm wiąże się z eksperymentowaniem odnośnie nowych alternatyw i rozwojem dróg realizacji biznesu. Orientacja o charakterze eksploracyjnym wiąże się z: innowacyjnymi dla firmy produktami i usługami; agresywnym, ryzykownym wejściem w nowe segmenty rynku; przyswajaniem umiejętności (*skills*) i technologii zupełnie nowych w firmie oraz z generowaniem kreatywnych idei pomiędzy jej uczestnikami. Rozpoznanie szans łączy się z ich poszukiwaniem i identyfikacją w następujących zakresach zmian: życzeń i preferencji klientów oraz przemian w środowiskach: technologicznym, ekonomicznym, regulacyjnym i politycznym. Innowacyjny, nowatorski (pionierski) model biznesu oferuje:

- 1) nową kombinację produktów, usług i informacji;
- 2) przyciągnięcie nowych klientów;
- 3) pozyskanie nowych dostawców i partnerów;
- 4) połączenie uczestników na nowych drogach;
- 5) połączenie uczestników w transakcjach na nowych drogach;
- 6) częste wprowadzanie nowych idei i innowacji;
- 7) częste wprowadzanie nowych procesów operacyjnych, rutyny i norm;
- 8) pionierski charakter.

Ponadto, rozpatrywany jest także problem turbulencji technologicznej z punktu widzenia szybkości zmian, ich ważności oraz aktualności²⁰. Chcę zwrócić uwagę, że zaprezentowane rozważania mogą dotyczyć również modeli biznesu i poszukiwania szans w kontekście ekologicznym. Jean-Philippe Deschamps prezentuje model procesu (procesowy) innowacyjności w przedsiębiorstwie, który obejmuje:

wywiad biznesowy i technologiczny → planowanie strategii technologicznej i produktowej → zarządzanie programami → zarządzanie cyklem życia produktu.

Jako elementy wpływające na ten proces wskazuje się z jednej strony zarządzanie pomysłami, z drugiej zaś rozwijanie (wzbogacanie) technologii i zasobów. Prezentowany jest pogląd, że występują dwa różne wzorce generowania i rozpowszechniania innowacyjności w firmie, z których każdy wymaga innego typu przywództwa. Pierwszy, oddolny, wiąże się ze spontanicznym generowaniem idei przez pracowników poziomu operacyjnego, a drugi, odgórny, jest inicjowany przez zarządy firm. Korzystnym jest zatem,

²⁰ Hai Guo, Zhongfeng Su, D. Ahlstrom, *Business Model Innovation: The Effects of Exploratory Orientation, Opportunity Recognition, and Entrepreneurial Bricolage in an Emerging Economy*, „Asia Pacific Journal of Management” 2016, Vol. 33, No. 2, s. 533–549.

aby firma dysponowała całą siatką liderów innowacyjności w różnych miejscach struktury organizacyjnej.

Analizując typy liderów innowacyjności zaprezentowano następujące podejścia: frontalne (związane z kreatywnością) oraz od zaplecza (dotyczące planowania, działania i dyscypliny organizacyjnej). Odnośnie trybu przebiegu procesów wyróżniono jego dwa rodzaje – oddolny lub odgórny. Lider innowacyjności może występować na stanowisku głównego technologa (CTO, *chief technology officer*; występuje także jako CRO, *chief research officer*) lub CIO (*chief innovation officer*). Oddolnej innowacyjności, o charakterze spontanicznym, opartej o kreatywność pracowników średniego i niższego szczebla, sprzyja odpowiednia kultura organizacji. Przy innowacyjności odgórnej inicjatywa pochodzi od osób usytuowanych na szczytach hierarchii. Występują zatem liderzy frontu i liderzy zaplecza. Innowacyjność oddolna może być realizowana z wykorzystaniem banku pomysłów. Dla jej wsparcia realizowane są praktyki wyznaczania spośród najwyższych menadżerów „promotorów dobrych pomysłów” i „adwokatów”. Tworzeni są również pośrednicy (menadżerowie) między pomysłodawcami a wewnętrznymi odbiorcami w firmie, m.in. z wykorzystaniem intranetu²¹.

Innowacyjność rozpatrywana jest także w ramach pojęcia organizacji kreatywnej czyli takiej, która umożliwia, wspiera i stymuluje działania twórcze i innowacyjne pracowników, a także wykorzystuje je i promuje. Przejawem kreatywności jest tworzenie zespołów organizowanych wokół procesów. W organizacji przyjmuje ona postać kreatywności koncepcyjnej, (wykorzystywanej przy opracowywaniu nowych produktów, metod i koncepcji) oraz operacyjnej (potrzebnej w praktycznej realizacji tych propozycji i wytworów). Samo wdrażanie kreatywności poprzedzone jest wariantowaniem i wyborem²². Dodatkowo rozpatrywany jest wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa. Silne kultury odznaczają się wyrazistością, wysokim stopniem upowszechnienia i głębokim zakorzenieniem. Formułowany jest pogląd, że na wzrost innowacyjności organizacji wpływa zaznaczenie subkultur wydziałów funkcjonalnych (co ma związek ze spójnością organizacyjną) i występowanie mniejszej ilości związków między różnymi wymiarami kultury w podsystemach organizacji oraz między charakterystykami tej kultury²³.

Innowacyjność jest także analizowana w aspekcie otwartości i integracji. Otwartość to przede wszystkim cecha organizacji innowacyjnych – opartych

²¹ J.-P. Deschamps, *Liderzy innowacyjności*, tłum. J. Chmielewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 33–38, 62–70, 102–103.

²² M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

²³ R. Kamiński, *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 47–60.

na wiedzy, o strukturze płaskiej, z zaznaczonym występowaniem cech organizacji inteligentnej, uczącej się i kreatywnej. W tym obszarze mieści się otwarta innowacyjność. Istotnym jest rozstrzygnięcie problemu dotyczącego znaczenia udziału otwartości wobec zabiegów integracyjnych. Integracja powinna scalać działania, bez ograniczania otwartości. Z kolei otwartość nie powinna rozrywać więzi międzyorganizacyjnych i rozpraszać związków podmiotów w sieci innowacji. Na tym tle analizuje się znaczenie podprocesów otwartości i integracji²⁴.

Odnosząc się do powyższych wywodów, w odniesieniu do eko innowacji, warto zwrócić uwagę, że dotyczą one wszystkich kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności, beneficjentem jest zarówno przedsiębiorstwo, jak i środowisko naturalne. W przypadku proekologicznych innowacji technologicznych występuje odmienny od tradycyjnych innowacji sposób pozyskiwania wiedzy, która pochodzi głównie ze źródeł zewnętrznych. Jednocześnie obserwujemy dynamicznie rozwijający się sektor technologii środowiskowych, charakteryzujących się mniejszą uciążliwością dla środowiska naturalnego²⁵.

Organizacje odpowiedzialne oparte na wartościach ekologicznych

W literaturze dużo miejsca poświęca się wartościom organizacyjnym. Zwraca się jednak uwagę na ich kongruencję z wartościami osobistymi oraz tworzy się dla nich odpowiednie modele²⁶. Wartości organizacyjne są mocno akcentowane w poglądach dotyczących organizacji wizjonerskich i uduchowionych. Koncepcja wizjonerskich organizacji kojarzona jest głównie z pracami Jima Collinsa i Jerry'ego I. Porrasa, autorów książki pt. *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, która powstała w 1994 roku²⁷. Koncepcję zarządzania przez wartości (MBV, *management by values*) spopularyzowała z kolei książka pt. *Zarządzanie przez wartości*²⁸ – jedną z nich może

²⁴ M. Brzeziński, *Wyłaniający się elastyczny model sieciowego procesu innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 41–46.

²⁵ J. Przychodzeń, *Eko innowacje w przedsiębiorstwie. Zarządzanie, pomiar i wpływ na wyniki finansowe*, CeDeWu, Warszawa 2015, s. 47.

²⁶ J. Vveinhardt, E. Gulbovaite, *Models of Congruence of Personal and Organizational Values: How Many Points of Contact Are There Between Science and Practice?*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 145, No. 1, s. 111–131.

²⁷ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, tłum. T. Rzychoń, MT Biznes, Warszawa 2008.

²⁸ K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartości pomagały osiągać nadzwyczajne wyniki*, tłum. A. Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2015.

być odpowiedzialność za środowisko naturalne. Taką organizację określam jako ekowizjonerską²⁹.

Przechodząc do problematyki duchowości (*spirituality*) warto zaznaczyć, że jej definicje podkreśla występowanie sił lub idei, zdolnych do realizacji zmian w społecznościach³⁰. Duchowość w organizacji (w biznesie) odnosi się także do odpowiedzialności społecznej oraz wartości ekologicznych³¹. Może być ona realizowana na kolejnych etapach, a więc przez: określenie duchowych wartości organizacyjnych, ich implementację poprzez polityki, praktyki, procedury i kulturę, a następnie działania zarządcze na rzecz doskonalenia. Duchowość odnosi się także do słuszności (sprawiedliwości, *justice*) procedur, m.in. w zakresie CSR czy *sustainability*. W odniesieniu do przywództwa (*spiritual leadership*) stanowi o jego aspekcie etycznym³². W niniejszym opracowaniu proponuję szersze uwzględnienie działań na rzecz realizacji wartości duchowych o przedsięwzięcia innowacyjne w zakresie ekologicznym.

W monografii *Zarządzanie kreatywnością w przedsiębiorstwie kultury* Andrzej Mirski³³, jako wymiar duchowości przyjmuje także transgresję. Oznacza to minimalne wychodzenie poza swoje interesy, otwarcie się na innych oraz na mądrość, dobro i piękno, a tym samym przyjęcie postawy twórczej. Według Józefa Kozieleckiego, transgresja wiąże się ze świadomym przekraczaniem granic zarówno materialnych, społecznych, jak i symbolicznych. Może mieć ona charakter psychologiczny (typu P, związana z przekraczaniem osobistych granic symbolicznych i materialnych, nie wprowadza jednak nowych wartości w ujęciu społecznym) lub historyczny (typu H, dotycząca wytworów nowych dla narodu lub ludzkości, rozwijających kulturę). Transgresja staje się kulturową, gdy dokonana zostanie społeczna selekcja

²⁹ W literaturze przedmiotu pojawia się określenie *ecovisionary*. Przykładem jego użycia może być wystąpienie V.A. Heikkinena pt. *Hospitality Management Education Goes Ecovisionary. Innovation Pedagogy Supporting Tourism, Catering and Domestic Services Studies*. Materiały dostępne w: *Innovation and Value Creation in Experience-Based Tourism*, F. Lindberg (ed.), 22nd Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research, Bodo & Lofote Islands, Sept. 24–27, 2013, s. 146–151, <https://www.globalwellnesssummit.com/images/stories/industry-research/Innovation-and-value-creation-in-experience-based-tourism.pdf> [dostęp: 4.01.2018].

³⁰ E.N. Gamble, H.A. Beer, *Spiritually Informed Not-for-Profit Performance Measurement*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, No. 3, s. 451–468.

³¹ K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013, s. 170.

³² M. Brophy, *Spirituality Incorporated: Including Convergent Spiritual Values in Business*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, No. 4, s. 779–794.

³³ A. Mirski, *Zarządzanie kreatywnością w przedsiębiorstwie kultury*, Wydawnictwo Wzorek, Kraków 2013, s. 88.

z punktu widzenia nowości, zbiorowej wartości oraz trwałości³⁴. Rozwijany jest także pogląd, że w kulturze przedsiębiorstwa mogą występować wartości określane jako kultura dawania, stanowiąca przeciwieństwo kultury posiadania. Takie podejście, zawarte w ekonomii komunii, wynika z nauki społecznej Kościoła. Zysk przedsiębiorstw służy nie tylko budowaniu stabilności ekonomicznej przedsiębiorstwa, lecz także zaspokaja potrzeby osób żyjących w niedostatku. Przedsiębiorstwa realizujące założenia ekonomii komunii przywiązują znaczenie do kontaktów z interesariuszami oraz wykazują dbałość o środowisko naturalne³⁵.

Proekologiczne podejście z reguły oznacza, że realizowany biznes jest dla środowiska naturalnego przyjazny, a stosowane w tym zakresie technologie są najlepsze z możliwych. Może to pociągać za sobą chęć nieustannej poprawy, opartej na wykorzystaniu założeń odpowiedzialnych badań i innowacji, w tym przypadku – realizację ekoinnowacji. Takie podejście mieści się również w modelach w ramach koncepcji CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu), w szczególności w modelu, w którym przed zyskiem stawiane są cele moralne (*model before profit obligation*)³⁶. Cele te można powiązać z zachowaniami proekologicznymi. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wyznawane wartości stanowią podstawę do generowania – w ramach procesu twórczości organizacyjnej – określonych idei i pomysłów, prowadzących do innowacji. Opisywane są poszczególne etapy tej twórczości: od analizy otoczenia, generowania pomysłów i ich selekcji począwszy, na przyjęciu i implementacji pomysłów kończąc³⁷.

Ekoinnowacje

Ekoinnowacje można rozpatrywać w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Odnośnie środowiska naturalnego wskazuje się na wpływ podnoszenia standardów środowiskowych na innowacyjność i społeczną odpowiedzialność biznesu. Proponuje się dynamiczną analizę, zwracając uwagę na przyszłe, potencjalne koszty, przy zaniechaniu działań na rzecz środowiska naturalnego. Uwypukla się działania zmniejszające od-

³⁴ J. Kozielski, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997, s. 210.

³⁵ S. Grochmal, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw ekonomii komunii jako determinanta jej wymiaru społecznego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia” 2011, z. 402, s. 51–68.

³⁶ Y.Ch. Kang, D.J. Wood, *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, „Business and Society”, 1995, Proceedings.

³⁷ L.P. Kyrgidou, M. Hughes, *Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements, and Research Directions*, „European Business Review” 2010, Vol. 22, No. 1, s. 43–63.

działywanie na ekosystem, ale także na efektywność wykorzystania zasobów³⁸. Podkreśla się, że tworzone regulacje środowiskowe powinny mieć charakter motywacyjny³⁹. Mając na uwadze innowacyjność i budowę przewagi konkurencyjnej rozpatruje się również znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu. Prowadzi to do propozycji modyfikacji działań w ramach łańcucha wartości, co powoduje, że firma przynosi korzyści nie tylko sobie, lecz także społeczeństwu⁴⁰.

Ekoinnowacje sprzyjają środowisku naturalnemu, odnosząc się zarówno do produktów i procesów, jak i do systemów, technik oraz praktyk. Poza aspektem technologicznym mają one swoje odniesienie organizacyjne, społeczne i instytucjonalne. Mogą dotyczyć różnych etapów ekologicznego cyklu życia produktu oraz zwracają uwagę na możliwość zmniejszenia zużycia zasobów. Wskazuje się także na związek innowacji ekologicznych z innowacjami społecznymi i organizacyjnymi⁴¹ – innowacja ekologiczna stanowi przykład odpowiedzialnych innowacji. Podkreśla się również zależność między odpowiedzialną przedsiębiorczością i odpowiedzialnymi innowacjami. Innowacje ekologiczne rozważane są w ramach pojęcia innowacji zrównoważonych oraz rozpatrywane w kontekście wartości moralnych⁴². Z kolei realizacja triady: odpowiedzialna przedsiębiorczość – odpowiedzialna innowacyjność – odpowiedzialna jakość służy legitymizacji odpowiedzialnego biznesu⁴³.

W literaturze przedmiotu analizuje się pojęcie ekoinnowacji. Przegląd 384 artykułów w 177 czasopismach wskazuje, że występują w niej różne pojęcia, takie jak: ekoinnowacje, zielone innowacje i innowacje środowiskowe (*eco-innovation*, *green innovation* i *environmetal innovation*). Pierwsze z nich zawiera aspekty ekonomiczne, ekologiczne i społeczne, zaś pozostałe – tylko ekonomiczne i ekologiczne. Pojęciem najczęściej występującym

³⁸ M.E. Porter, C. van der Linde, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 5, s. 120–134.

³⁹ *Idem*, *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, Vol. 9, No. 4, s. 97–118.

⁴⁰ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, No. 12, s. 78–92.

⁴¹ A. Chodźński, *Kreowanie odpowiedzialnego...*, *op. cit.*, s. 209–212; *idem*, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 182–183.

⁴² *Idem*, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu i innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. nauk. D. Fałucha, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 9–25.

⁴³ *Idem*, *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, z. 1, s. 9–27.

w literaturze jest *environmental innovation*, jednak już w 2013 roku dominować zaczęło określenie *eco-innovation*. Analizy pojęć dokonano mając na uwadze:

- 1) wyniki (*performance*, w tym wyniki finansowe, konkurencyjność, a także wartość rynkową);
- 2) nośniki (*drivers*, wiążąc je z antecedencjami; rozważania dotyczą motywacji, wyboru, rozwoju i wdrażania innowacji);
- 3) procesy (m.in. odnośnie badań i rozwoju czy działań marketingowych);
- 4) kontekst (dotyczy m.in. specyfiki kraju/regionu lub ekonomii przejściowej – *transition economy*);
- 5) typy innowacji (usługi, projektowanie produktu, procesy, ekoinnowacje w miastach);
- 6) politykę (*policy*, dotyczy m.in. ocen, zarządzania, czy wspierania dyfuzji innowacji);
- 7) inne.

W przypadku nośników na poziomie makro badania dotyczą głównie różnych kwestii regulacyjnych. Na poziomie mezo podnoszone są przede wszystkim zagadnienia dostępności środków finansowych, wymogów rynku, grup nacisku (interesariuszy) i charakterystyk przemysłu. W odniesieniu do poziomu mikro porusza się kwestie związane z: charakterystykami firm (wiek, wielkość), strategiami i logiką biznesu, kompetencjami technologicznymi, zależnościami, jakością personelu i menedżmentu, a także z udziałem w sieciach⁴⁴.

Innowacyjność jest rozpatrywana także w odniesieniu do dynamicznych kompetencji (dynamicznych zdolności, *dynamic capabilities*), w których skład wchodzi też zdolności innowacyjne⁴⁵. *Dynamic capabilities* odnoszą się do trzech kategorii: sensu (*sensing*, co można wiązać z poszukiwaniem szans i monitorowaniem zmian w środowisku), zasięgu (*seizing*, który wiąże się z przeprojektowaniem architektury produktu, modelu biznesu czy zarządzania marką) oraz zdolności rekonfiguracji (*reconfiguring capabilities*, w tym reinżynierii procesów)⁴⁶. Scharakteryzowane zostały warianty strategii innowacji przedsiębiorstwa w postaci kostki (trójwymiarowej matrycy), na krawędziach której opisano: miejsce wytworzenia innowacji (w organizacji lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, w jego otoczeniu), ciągłość działań

⁴⁴ C. Díaz-García, Á. González-Moreno, F.J. Sáez-Martínez, *Eco-Innovation: Insight from a Literature Review*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2015, Vol. 17, No. 1, s. 6–23.

⁴⁵ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego...*, op. cit., s. 107–108.

⁴⁶ D.J. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, No. 13, s. 1319–1350.

innowacyjnych (działalność stała lub okazjonalna; stałość tych działań to podstawa synergii podsystemu innowacji z innymi podsystemami organizacji) oraz wykorzystanie innowacji (dla potrzeb własnych lub na sprzedaż)⁴⁷. Proponowane warianty strategii innowacji odniesiono do konfiguracji kompetencji organizacyjnych w ramach dynamicznych zdolności (dla polskich przedsiębiorstw). Uwzględniono w nich 4 grupy kompetencji organizacyjnych, zawierających łącznie 9 kompetencji, odnoszących się do innowacji. W literaturze przedmiotu używany jest termin kompetencje innowacyjne. Grupy tych kompetencji to: wyczuwanie rynku, szybkość reagowania, obszar innowacji i adaptacyjności oraz kształtowania mechanizmów podejmowania skutecznych decyzji inwestycyjnych i realizacji transakcji⁴⁸. Przyjęto, że wykorzystanie zdolności dynamicznych opiera się o spójność i komplementarność kompetencji wewnętrznych organizacji i tych, które występują w jej otoczeniu⁴⁹. Nawiązując do problematyki innowacji ekologicznych można sądzić, że tego typu propozycje odnoszą się do tworzenia i wykorzystania tzw. zielonych dynamicznych kompetencji, opisywanych w monografii Autora, pt. *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*⁵⁰. Obecnie prezentowany jest pogląd, że *dynamic capabilities* odnoszą się nie tylko do środowiska biznesu (*business environment*), lecz także do środowiska naturalnego (*natural environment*) – obserwuje się przechodzenie firm od podejścia antropocentrycznego do ekocentrycznego. *Dynamic capabilities* są związane z podejściem ekocentrycznym, w tym ze strategiami transformacyjnymi. Dodatkowo mogą one uwzględniać osiągnięcie strategii równoważenia ekologicznego (*ecological sustainable strategies*). Równoważenie ekologiczne (*ecological sustainability*) w perspektywie długoterminowej bierze pod uwagę nie tylko

⁴⁷ S. Cyfert, P. Mielcarek, *Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 20–23.

⁴⁸ P. Mielcarek, *Strategie innowacji a zdolności dynamiczne – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 1, s. 14–21. W publikacji wykorzystano dwie propozycje: 1. Podział kompetencji (umiejętności) organizacji na: kształtowanie efektywnych procesów zarządzania innowacjami i zmianą, a także na mechanizmy podejmowania skutecznych decyzji w zakresie inwestycji, intuicji i wiary dla tworzenia nowych modeli biznesu oraz na efektywne zarządzanie transakcjami (D.J. Teece, *op. cit.*) oraz 2. Grupy kompetencji organizacji w zakresie: wyczuwania rynku (*sensing*), szybkości reagowania (*rapid response*), w obszarze innowacji i adaptacyjności (*exploiting temporary advantage*) oraz organizacyjnego uczenia się (*organizational learning* (E. Stańczyk-Hugiet, *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu świętego Graala*, [w:] *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, red. S. Cyfert, K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2017, s. 25–43).

⁴⁹ A. Shuen, S. Sieber, *Orchestrating the New Dynamic Capabilities: Collaborative Innovation in Action*, „IESE Insight” 2010, s. 58–65, za: P. Mielcarek, *op. cit.*

⁵⁰ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego...*, *op. cit.*, s.109.

ludzi, lecz także inne gatunki (*species*). Prezentowany jest pogląd – zdaniem Autora dosyć dyskusyjny – że ekorównoważenie (*ecosustainability*) to podejście ekocentryczne, zaś pojęcie rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*) ma charakter antropocentryczny, ponieważ zwraca uwagę głównie na rozwój związany z człowiekiem. Mowa jest o ekocentrycznych zdolnościach dynamicznych (*ecocentric dynamic capabilities*). Do równoważenia ekologicznego (*ecological sustainability*) podchodzić można z punktu widzenia strategii przejściowej (*transitional*) i transformacyjnej. Tradycyjne podejście związane ze strategiami przejściowymi odnośnie *sustainability* obejmuje założenia antropocentryczne, a nastawienie ekocentryczne – podejście transformacyjne. Standardowe strategie zawierają założenie cykli zamkniętych, tak aby w układzie biznes – gospodarstwo domowe ograniczyć oddziaływanie na środowisko naturalne oraz społeczne. Zasady strategii przejściowych obejmują antropocentryczne poglądy i założenia ekoefektywności, określanej jako *eco-efficiency*. Dotyczy ona pięciu zasad: redukcji, ponownego zużycia, naprawy, recyklingu i regulacji. Dzieje się tak, ponieważ firmy nie są nastawione na eliminację, lecz na redukcję szkodliwych oddziaływań. Strategie transformacyjne o nastawieniu ekocentrycznym, dotyczą eliminacji substancji szkodliwych. W ramach tworzonego pojęcia *eco-effectiveness* (eko-skuteczność) stosuje się zasady 5Rs: przemysł, znajdź ponownie (*reinvent*, jako proces kreatywny, innowacyjny, wykorzystujący burzę mózgów dla tworzenia nowych koncepcji), przeprojektuj, skieruj ponownie (przeadresuj, *redirect*, odnośnie końca życia produktu) i wreszcie odzyskaj (*recover*). Podane zostały także możliwości realizacji 5Rs dla *dynamic capabilities*. Zwraca się uwagę na znaczenie proaktywnych strategii środowiskowych, związanych z dynamicznymi zdolnościami (*proactive environment strategy to dynamic capability*), dla odświeżenia i odnowienia zasobów firmy. Przytacza się poglądy, że dynamiczne zdolności są formowane w trzech etapach, w zakresie zdolności (dotyczą ich zawartości i charakteru): 1) odnośnie sensu i kształtu (*sense and shape*) okazji (*opportunities*) i zagrożeń (*threats*), 2) przechwytywania okazji (*seize opportunities*) i 3) utrzymywania konkurencyjności⁵¹. Dynamiczne zdolności (*dynamic capability*), zdolności koordynacyjne (*coordination capability*) oraz społeczna wzajemność (*social reciprocity*, związana m.in. z sieciami społecznymi i interakcjami, w tym z interesariuszami, regulatorami czy z łańcuchami dostaw) są znaczącymi czynnikami zielonych innowacji zarówno w przypadku zielonego produktu, jak i zielonego procesu. *Social reciprocity* w sieciach (*network*) wiąże się z nową

⁵¹ H. Borland, V. Ambrosini, A. Lindgreen, J. Vanhamme, *Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 135, No. 2, s. 293–307.

wiedzą i technologią na rzecz zielonych innowacji⁵². W literaturze przedmiotu wskazuje się na pozytywny wpływ korporacyjnego zaangażowania na rzecz środowiska naturalnego oraz zielonego kapitału ludzkiego na zielone innowacje produktowe. Podkreśla się rolę zielonej zdolności adaptacyjnej (*green adaptive ability*, jako *capability*, potencjał, zdolność dostosowania się do regulacji środowiskowych i enwironmentalizmu) dla osiągniętych rezultatów – w postaci zielonych innowacji produktowych – wobec dwóch antecedenencji: korporacyjnego zaangażowania na rzecz środowiska naturalnego oraz zielonego kapitału ludzkiego⁵³.

Ekoinnowacje a RRI

Kwestią niezwykle istotną jest nowe podejście do tworzenia innowacji odpowiedzialnych, w tym ekoinnowacji, które wiąże proces ich tworzenia ze sferą badań i rozwoju (b+r). Mowa jest zatem o odpowiedzialnych badaniach i innowacjach (RRI, *responsible research and innovation*), jako interaktywnym procesie z uwzględnieniem odpowiedzialności aktorów społecznych i innowatorów, biorąc pod uwagę aspekty etyczne, *sustainability* oraz atrakcyjność społeczną w kontekście marketingowym. Szczegółową definicję zawarto w opracowaniu *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*⁵⁴. Wspomniane podejście proponuje Komisja Europejska⁵⁵, która wymienia 6 głównych kierunków RRI. Stanowią je: zaangażowanie (*engagement*), równość płci, edukacja naukowa (*science education*), etyka, otwarty dostęp i zarządzanie (nadzór, *governance*)⁵⁶. Główne kierunki wyróżniono w oparciu o trafność (*relevance*), odporność (*robustness*) i bogactwo danych (*data richness*)⁵⁷. RRI obejmuje

⁵² Jing-Wen Huang, Yong-Hui Li, *Green Innovation and Performance: The View of Organizational Capability and Social Reciprocity*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 145, No. 2, s. 309–324.

⁵³ Ching-Hsun Chang, *The Determinants of Green Product Innovation Performance*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2016, Vol. 23, No. 2, s. 65–76.

⁵⁴ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego...*, *op. cit.*, s. 204.

⁵⁵ *Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*, ed. R. von Schomberg, European Commission, Brussels 2011, <https://philpapers.org/archive/VONTRR.pdf> [dostęp: 4.01.2018].

⁵⁶ Regulation (EU) No. 1291/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing Horizon 2020 – the Framework Programme for Research and Innovation (2014–2020) and repealing Decision No. 1982/2006/EC Text with EEA relevance, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1291> [dostęp: 4.01.2018].

⁵⁷ European Commission, Metrics and Indicators of Responsible Research and Innovation, Progress Report D.3.2., September 2015, <https://www.rri-tools.eu/docu->

także kwestie szacowania technologii oraz aspekt wykorzystywania zasad normatywnych/etycznych przy jej projektowaniu. Podkreśla się również rolę interesariuszy⁵⁸. Realizacja RRI oznacza zastosowanie następujących założeń, jako funkcjonalnych wymagań w projektowaniu i rozwoju nowych badań, produktów i usług:

- 1) inicjowania i włączania się do procesu badań i innowacji, które wiążą się z osiągnięciem – już na etapie wstępnym – istotnej wiedzy o konsekwencjach uzyskiwanych rezultatów działań i zakresie (obszarze) dostępnych opcji;
- 2) skutecznego (efektywne, *effectively*) oceniania zarówno rezultatów, jak i opcji w odniesieniu do wartości moralnych; zaliczają się do nich bez ograniczeń: dobrobyt (*wellbeing*), sprawiedliwość (*justice*), równość (*equality*), prywatność (*privacy*), autonomia (*autonomy*), bezpieczeństwo (*safety*), ochrona (*security*), *sustainability*, wy tłumaczalność (*accountability*), demokracja (*democracy*) oraz efektywność (*efficiency*)⁵⁹.

Rozpatruje się wykorzystanie synergicznego oddziaływania tandemu procesów: innowacyjnego oraz legitymizacji do realizacji odpowiedzialnych innowacji⁶⁰.

Jerzy Gwizda i Karol Śledzik, w oparciu o prace różnych autorów, jako podejście naukowe wskazują na siedem wymiarów pojęciowych RRI. Są nimi:

- 1) inkluzja (wiąże się z angażowaniem interesariuszy na wczesnych etapach badań i procesu innowacji);
- 2) antycypacja (wiąże się z przewidywaniem przyszłości; dotyczy wpływu technologii, także negatywnego);
- 3) reakcja (*responsiveness*, wiąże się z ryzykiem stosowania nowych technologii);
- 4) refleksja (odnosi się do publicznego dialogu i współpracy naukowej, publicznej oraz antycypacji);
- 5) *sustainability*;
- 6) troska (dotyczy niepewności społecznych odnośnie technologii i innowacji);
- 7) wymiar ekonomiczny (dotyczy rozwoju ekonomicznego; ma wymiar publiczny i odnosi się do firm oraz interesariuszy).

ments/10184/47609/MORRI-D3.2/aa871252-6b2c-42ae-a8d8-a8c442d1d557 [dostęp: 4.01.2018].

⁵⁸ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego...*, *op. cit.*, s. 203–205.

⁵⁹ M. Davis, K. Laas, „Broader Impacts” or „Responsible Research and Innovation”? A Comparison of Two Criteria for Funding Research in Science and Engineering, „Science and Engineering Ethics” 2014, Vol. 20, No. 4, s. 963–983.

⁶⁰ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, z. 1, s. 9–25.

Pewne zachowania charakterystyczne dla RRI zanotowano również w przeszłości. Przytacza się przykład Alberta Einsteina, który w liście do prezydenta Roosevelta zwracał uwagę na groźbę użycia broni atomowej przez nazistów. Przywołuje się także skutki zastosowania DDT czy innych pestycydów lub użycie nieodpowiednich składników, np. w farbach malarskich⁶¹. Ze swoich doświadczeń zawodowych mogą przywołać prace zmierzające do wyeliminowania potencjalnych zagrożeń, z użyciem nieodpowiednich środków chemicznych w tekstyliach⁶².

Według Komisji Europejskiej (EC) RRI obejmuje podejście całościowe w przebiegu badań i innowacji, z dopuszczeniem wszystkich interesariuszy już na wczesnym etapie; odnosi się to do takich aktorów społecznych jak: badacze, obywatele, politycy (*politic makers*), przedstawiciele biznesu, trzeci sektor itd. Chodzi o wiedzę o konsekwencjach podejmowanych działań (*oucomes*) i ich znaczenie wraz z możliwymi wyborami (opcjami), a także o efektywną ocenę zarówno efektów (*outcomes*), jak i wyborów pod względem potrzeb społecznych i wartości moralnych. Wymienione elementy wykorzystuje się do projektowania i rozwoju nowych badań, produktów i usług. Zwraca się uwagę, że w podstawowych założeniach RRI jest podobna do CSR. Podnosi się również kwestie wpływu treści zawartych w RRI na zachowania uczelni. Nastąpić może np. przesunięcie środka ciężkości celów Centrum Transferu Technologii (CTT, TTO, *Technology Transfer Office*) z aspektów finansowych na wymiary zawarte w RRI. Problem RRI mieści się w programie Unii Europejskiej pt. *Horizon 2020*⁶³, który w ramach odpowiedzialnych badań i innowacji uwzględnia: szersze zaangażowanie społeczne w proces badawczy, większą dostępność do wyników badań, równość płci w procesie badawczym i dostrzeżenie aspektu etycznego oraz promowanie nauczania zarówno formalnego, jak i nieformalnego. Zakłada się, że już na wczesnym etapie odpowiedzialnych badań i innowacji dostępna będzie wiedza o konsekwencjach uzyskiwanych wyników działań oraz dostępnych wariantach, także w ujęciu społecznym i etycznym. Proponowane są narzędzia dla określania możliwości nadzoru (np. przez interesariuszy) nad realizowanymi projektami badawczo-rozwojowymi, z uwzględnieniem m.in. narzędzi ewaluacyjnych, zestawu dobrych praktyk i materiałów szkoleniowych. Przykładami (dotyczącymi miejskiej reindustrializacji) mogą być inteligentne fabryki lub inteligentne sieci elektroenergetyczne, uwzględniające

⁶¹ J.P. Gwizdała, K. Śledzik, *Responsible Research and Innovation in the Context of University Technology Transfer*, „Folia Oeconomika. Acta Universitas Lodzensis” 2017, Vol. 2, No. 328, s. 55–73.

⁶² A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu BIT, Sosnowiec 2003, s. 153–157.

⁶³ J.P. Gwizdała, K. Śledzik, *op. cit.*

obniżenie zużycia energii, dostarczanie do systemu jej nadwyżek ze źródeł odnawialnych oraz magazynowanie tej energii⁶⁴.

Ekoinnowacja a odpowiedzialność

Innowacyjność, w powiązaniu z rozwojem zrównoważonym i koncepcją CSR, zaprezentowano w monografii *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*⁶⁵. Odpowiedzialna innowacja (*responsible innovation*), przyczyniająca się do rozwoju zrównoważonego (SD, *sustainable development*), składa się z trzech wymiarów: 1) uchronienia się przed szkodzeniem ludziom i planecie, 2) czynienia dobra poprzez oferowanie nowych produktów, usług i technologii sprzyjając SD (mowa jest wówczas o *responsible innovation* w odniesieniu do organizacji biznesowych), 3) globalnego zarządzania (globalny nadzór, *global governance*, opisywane jako *governance responsibility of organizations*), które jest właściwe dla ustrzeżenia się przed szkodzeniem i czynieniem dobra; łączy ono zarówno wymiar 1, jak i 2.

Do tej pory *governance* dotyczyło głównie rządów krajów (*national governments*) lub następowało ponad nimi (*intergovernmental regulations*), a obecnie coraz częściej odnosi się do biznesu. Podkreślana jest zwłaszcza rola koordynacji pomiędzy *governments*, biznesem i społeczeństwem obywatelskim (*civil society*) na rzecz SD. W tym układzie zwraca się uwagę na rolę CSR, wspierającą odpowiedzialne innowacje (*responsible innovation*). W kontekście *global governance* rozważane jest znaczenie aspektu politycznego CSR (*political CSR*) dla realizacji odpowiedzialnych innowacji. Ich idea odnosi się do produktów, które nie wpływają negatywnie na zdrowie konsumentów (społeczności, społeczeństwa, *publics*). Nowe procesy powinny chronić pracownika i każdego uczestnika, nie wywierając negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Samo zarządzanie innowacjami (*innovation governance*) jest rozumiane jako regulacja dotycząca kreacji i wdrożenia innowacji, poprzez rozliczanie się z podejmowanego ryzyka. Odpowiedzialna innowacja dotyczy ludzi i środowiska naturalnego. Dla obniżenia ryzyka tworzy się standardy procedur (np. przy wprowadzaniu nowych leków, przykładem jest też działanie komisji etycznych) – dotyczy to poziomu *intergovernmental*, *governmental*, a także samych organizacji. Regulacje dotyczące innowacji odnoszą się do: 1) produktu (np. zabawki), 2) punktu w cyklu życia od b+r, wejścia na rynek itd. oraz 3) celu (*objective*), np. bezpieczeństwa

⁶⁴ Z. Gontar, *Odpowiedzialne badania i innowacje – nowy paradygmat w budowaniu współpracy między nauką a społeczeństwem*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych. Szkoła Główna Handlu” 2016, nr 40, s. 323–331.

⁶⁵ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego...*, *op. cit.*, s. 58–66, 203.

pracownika i konsumenta czy ochrony środowiska naturalnego. Do *global governance* odnoszą się aspekty polityczne CSR (*political CSR*) przyjmując, że instytucjonalne ramy dla odpowiedzialnych innowacji tworzą wspólnie zarówno aktorzy sfery publicznej, jak i prywatnej, uczestnicząc w odpowiedzialności na rzecz SD z uwzględnieniem właściwych regulacji. Podkreśla się wpływ odpowiedzialności biznesu w ramach *global governance* oraz rozpatruje się polityczną rolę firm. Mowa jest o znaczeniu dobrowolnych działań (*soft law*, opartych o dobrowolność – *voluntary self regulation*), np. wykorzystywania inicjatyw multiinteresariuszy (przykładowo: rola organizacji proekologicznej WWF). *Soft law* może dotyczyć różnych procesów innowacyjnych i typów innowacji oraz może stanowić punkt wyjścia do kreowania kolejnych innowacji, np. wzdłuż łańcucha dostaw⁶⁶. Problematyka odpowiedzialnych innowacji, z uwzględnieniem podejścia *sustainability* rozważana jest w kontekście zarządzania dużymi projektami⁶⁷.

Prezentowane poglądy wskazują na duże zainteresowanie szerokim podejściem do innowacji. W przypadku ekoinnowacji ich definicje mogą mieć jednak różny charakter: od wąskiego (wariant I, dotyczący technologii), poprzez rozszerzanie o zarządzanie (wariant II), produkt/usługę (wariant III), dystrybucję, promocję oraz zaopatrzenie (wariant IV), po najszerszy V wariant. Obejmuje on: technologię, zarządzanie, produkt/usługę, dystrybucję, promocję, zaopatrzenie, kreatywne myślenie, jakość życia, kulturę i rozwój gospodarczy. Szerokie ujęcie wychodzi zatem poza przedsiębiorstwo, dotyczy rozwiązań instytucjonalnych i kwestii społecznych. Występujące różne definicje ekoinnowacji są nakierowane na wartość, jaką jest środowisko naturalne. Proponowane jest również pojęcie jednostki gospodarczej jako ekoinnowatora. W tym przypadku prowadzi ona w sposób kompleksowy i jednoczesny działalność ekoinnowacyjną co najmniej w obszarach obejmujących najważniejsze kompetencje, dotyczące produktu, rynku zbytu, systemu zarządzania i źródeł zaopatrzenia. Ponadto posiada ona cechy organizacji przedsiębiorczej, uczącej się oraz zdolnej do permanentnej zmiany. Jak wynika z badań, działalność ekoinnowacyjna najbardziej opłaca się w sektorze materiałowym i energetycznym, a najmniej w sektorze usług telekomunikacyjnych i komunalnych⁶⁸.

Z rozważań Joanny Zarębskiej i Moniki Michalskiej wynika, że Komisja Europejska w dokumencie *Strategy Europe 2020* zawarła trzy priorytety:

⁶⁶ Ch. Voegtlin, A.G. Scherer, *Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 143, No. 2, s. 227–243.

⁶⁷ R.A. Tinoco, C.E.Y. Sato, R. Hasan, *Responsible Project Management: Beyond the Triple Constraints*, „Journal of Modern Project Management” 2016, Vol. 4, No. 1, s. 80–93.

⁶⁸ J. Przychodzeń, *op. cit.*, s. 41–43, 53–54, 102, 197.

- wzrost inteligentny (*smart growth*), w którym rozwój ekonomiczny opiera się na wiedzy i innowacjach;
- wzrost zrównoważony (*sustainable growth*) z wykorzystaniem promowania (*promoting*, wspierania) większej oszczędności zasobów (*resource efficient*) i ekonomii przyjaznej dla środowiska naturalnego (*ecologically-friendly*) oraz nastawionej na konkurencyjność;
- włączenie w ramach wzrostu (*inclusive growth*) wspierania ekonomii zatrudnienia (*high-employment*), zapewniającej społeczną i terytorialną kohezję⁶⁹.

Innowacje ekologiczne (*ecological innovations, eco-innovations*) są traktowane jako element *sustainable growth*, z powodu redukcji wpływu na środowisko naturalne oraz bardziej efektywnego i odpowiedzialnego zarządzania zasobami naturalnymi, włączając w to energię. Sądzę, że fakt ujęcia ekoinnowacji w kontekście *sustainability* wskazuje na ich związek z myśleniem odpowiedzialnym.

PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) rozpatruje ekoinnowacje w czterech grupach czynników⁷⁰: trendów technologicznych w ramach dostaw (np. wyników CP czy CSR), żądań konsumentów, legislacji dotyczącej środowiska naturalnego oraz czynników specyficznych, związanych np. z rodzajem przemysłu, wielkością firmy czy aspektami finansowymi⁷¹. Uważam, że ekoinnowacje powinny być rozpatrywane nie tylko w kontekście *sustainable growth*, lecz także w powiązaniu z pozostałymi dwoma priorytetami Komisji Europejskiej.

Odnosząc się do specyfiki przemysłu wiele uwagi poświęca się energetyce. Leszek Kaźmierczak-Piwko i współpracownicy zwracają uwagę na ważną rolę, jaką w tym przypadku pełnią rozwiązania zmierzające do obniżenia globalnej emisji dwutlenku węgla, a co za tym idzie do obniżenia poziomu globalnego ocieplenia (chodzi o wykorzystanie odnawialnych źródeł energii oraz niektórych rozwiązań szczegółowych, m.in. nowych konstrukcji kotłów,

⁶⁹ European Commission, *Europe 2020. Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Communication from the Commission*, COM(2010) 2020 final, Brussels, 3.3.2010, s. 3, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [dostęp: 4.01.2018].

⁷⁰ B. Lublińska-Kasprzak, *Potencjał innowacyjności w przedsiębiorstwach i otoczeniu społeczno-gospodarczym. Dobre przykłady, słabości, perspektywy na przyszłość*, [w:] *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/806/22523.pdf> [dostęp: 4.01.2018].

⁷¹ J. Zarębska, M. Michalska, *Ecological Innovations as a Change for Sustainable Development – Directions and Obstacles in Their Implementation*, „Management” 2016, Vol. 20, No. 2, s. 49–64.

czy spalania biomasy). Równolegle wprowadzane powinny być działania związane z oszczędzaniem energii. Opisuje się typy (rodzaje) ekoinnowacji w energetyce: produktowe (m.in. ogniwa fotowoltaiczne, panele słoneczne, biogazownie, rozwiązania dla energii geotermalnej, pompy ciepła), procesowe (m.in. kwestie efektywności energetycznej, energetyka rozproszona, inteligentne systemy zarządzania energią), organizacyjne (np. funkcjonowanie farm wiatrowych, ale też realizacja systemów zarządzania energią) oraz marketingowe. Te ostatnie związane są ze wzrostem świadomości, dotyczącej inwestycji w technologie przyjazne dla środowiska naturalnego⁷².

Odpowiedzialność można rozpatrywać w kontekście innowacji społecznych. Szczególnie interesujące są poglądy wskazujące na oddziaływanie tych innowacji na rzecz *sustainability*. Mogą one pełnić funkcję wspomagającą w transformacji do *sustainability*, jednak pojawiają się zdania, że innowacje społeczne mogą odgrywać rolę krytyczną w znalezieniu nowej ścieżki do *sustainability*. Podkreśla się znaczenie innowacji społeczno-ekologicznych. Zwraca się uwagę na rolę brikolażu, poprzez rekombinacje istniejących elementów, w szczególności społecznych i ekologicznych⁷³. Przytaczany jest przykład wykorzystania brikolażu w Indiach na rzecz społecznej przedsiębiorczości, obejmującej kombinację: edukacji, aktywności kobiet, elektryfikacji (zastosowanie urządzeń solarnych, przyjaznych dla środowiska naturalnego), podjęcia problemów zdrowia i innych na terenach wiejskich, w oparciu o tradycyjną kulturę, z wykorzystaniem wzajemnego uczenia się dla spełnienia swoich podstawowych potrzeb. Każdy z tych elementów był znany osobno, ale istotne jest dopiero ich nowe zestawienie. Opisywana jest także innowacja społeczna, jaką jest produkcja biopaliw. Ma ona również wymiar środowiskowy, dotyczący zastępowania paliw otrzymywanych z zasobów nieodnawialnych. Pojawiły się jednak problemy związane z przeznaczeniem upraw (zasobów) dla potrzeb paliwowych i ich zmniejszeniem dla zamówień żywnościowych⁷⁴.

⁷² L. Kaźmierczak-Piwko, U. Lewandowska, H. Prosół, A. Tarnas, *Innowacje ekologiczne w energetyce jako czynnik konkurencyjności gospodarki*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2017, Vol. 6, nr 1, s. 96–105.

⁷³ Brikolaż opiera się na rekombinacji dotąd istniejących i nowych idei, koncepcji oraz technologii dla stworzenia czegoś nowego. Szerzej na ten temat: A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego...*, *op. cit.*, s. 166–167.

⁷⁴ P. Olsson, M.-L. Moore, F.R. Westley, D.D.P. McCarthy, *The Concept of the Anthropocene as a Game-Changer: A New Context for Social Innovation and Transformations to Sustainability*, „Ecology and Society” 2017, Vol. 22, No. 2, <https://doi.org/10.5751/ES-09310-220231> [dostęp: 15.01.2018].

Podsumowanie

Wartości organizacyjne pełnią ważną rolę w rozwoju organizacji. Szczególne znaczenia nabiera rozwój innowacyjny, często decydujący o powodzeniu firmy na rynku. Realizacja wartości związanych z aspektami ekologicznymi, w oparciu o ekoinnowacje, może stanowić wyraźny wkład w koncepcję organizacji wizjonerskich i uduchowionych. W praktyce uwzględniać może ona działania oparte na wykorzystaniu koncepcji RRI. Wydaje się, że pierwszym krokiem w tworzeniu tego typu organizacji jest realizacja założeń CSR. Kolejnym działaniem może być tworzenie innowacyjnych modeli biznesu, uwzględniających wartości ekologiczne, które odgrywają istotną rolę w budowie odpowiedzialnego biznesu, z wykorzystaniem RRI i CSR. Innowacyjność ekologiczna wpływa na tworzenie pozycji konkurencyjnej podmiotu gospodarczego, który może stać się ekoinnowatorem. W szczególności interesujące jest podejście do szerokiego ujęcia innowacji, uwzględniające nie tylko znaczenie technologii i zarządzania, lecz także odnoszące się do kwestii instytucjonalnych i społecznych z podkreśleniem wartości, jaką stanowi środowisko naturalne.

Halina Piekarz

prof. nadzw. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ORCID 0000-0002-4320-480x

Mirośław Borek¹

mgr, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Analiza przewag konkurencyjnych firmy outsourcingowej działającej na rynku zaopatrzenia technicznego

Streszczenie

W rozdziale przedstawiono przedsiębiorstwo outsourcingowe (Spółka Poland X) działające na rynku zaopatrzenia technicznego przemysłu, ze szczególnym uwzględnieniem jego pozycji w otoczeniu konkurencyjnym. Główna uwaga Autorów skupiona została na rozpoznaniu przewag konkurencyjnych firm świadczących usługi outsourcingowe. Celem opracowania jest zaprezentowanie wyróżniających badaną firmę przewag oraz kluczowych czynników, decydujących o ich trwałości i unikalności. W badaniach wykorzystano zarówno metodę szeroko pojętej analizy, jak i analizy cząstkowe o wymiarze strategicznym, technicznym i ekonomicznym. W realizacji tych zadań stosowano znane w obszarze analizy strategicznej metody i techniki (metoda pięciu sił M. Portera, podejścia profili porównawczych, wykresy radarowe). Wywiedzione przez Autorów wyniki wskazują na korzyści wynikające ze współpracy outsourcingowej zarówno z perspektywy firm zlecających usługi, jak i firmy Poland X.

Słowa kluczowe: zaopatrzenie techniczne przemysłu, outsourcing, konkurencyjność, przewagi konkurencyjne, kluczowe czynniki sukcesu (KCzS), korzyści współpracy outsourcingowej

¹ Mirośław Borek rozpoczął działalność spółki X Poland w 1999 roku i od tamtej pory pełni funkcję jej Dyrektora Generalnego i Prokurenta.

Analysis of competitive advantages of an outsourcing company acting on the supplies market

Abstract

The article presents an outsourcing company (X Poland) which operates in MRO spare parts distribution business with particular consideration of its position in the competitive environment. The main focus of the paper is placed on the recognition of competitive advantage of the companies providing outsourcing services. The aim of the article is to examine those of the company key success factors, which support its distinctive strategic factors, their sustainability and uniqueness. The research uses both the broad analysis method and the partial analyses in strategic, technical and economic dimensions. These tasks were accomplished using some methodes and techniques known in the field of analysis: Porter's five forces model, comparative profiling approach, radar charts. The results derived by the authors' show the benefits of outsourcing cooperation, from both the customer and the service provider perspective.

Key words: outsourcing, key success factors, competitive advantage, MRO spare parts, industrial distribution

Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniające się w ostatnich dwóch dekadach otoczenie przedsiębiorstw, postępujący proces globalizacji, wzrastająca konkurencyjność oraz rosnące wymagania klientów wyznaczają ramy konkurowania na rynku oraz stanowią czynniki stymulujące wprowadzanie zmian dostosowawczych w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych. Przedsiębiorstwa starają się zatem tak dopasować swoje zasoby i umiejętności, by zdobyć unikalną pozycję zarówno na rynku na którym działają, jak i w świadomości swoich odbiorców. Sytuacja ta odnosi się również do branży zaopatrzenia technicznego przemysłu, zajmującej się dostarczaniem części zamiennych, podzespołów i materiałów technicznych na potrzeby utrzymania ruchu² oraz na pierwszy montaż produkcyjny.

Budowanie przewagi konkurencyjnej w burzliwym otoczeniu gospodarczym jest przedsięwzięciem coraz trudniejszym i może przebiegać różnie, w zależności od warunków, w których znalazło się dane przedsiębiorstwo. Dążąc do jej uzyskania, organizacja musi dysponować lepszymi od konkurentów zasobami i/lub umiejętnościami. Stanowią one jednak wyłącznie źródła przewagi konkurencyjnej i nie zmieniają się w nią samoistnie. Staje się to możliwe dopiero wówczas, gdy zasoby oraz umiejętności organizacji zostają ukształtowane i wykorzystane w sposób wyróżniający ją na tle konkurentów. Skuteczność zbudowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo zaopatrzenia technicznego uzależniona jest od jego efektywności operacyj-

² Używane powszechnie w praktyce gospodarczej pojęcie utrzymania ruchu, odnosi się do pełnej zdolności produkcyjnej maszyn i urządzeń w zakładach przemysłowych.

nej, a przede wszystkim od sposobu (konceptu) w jaki działa i prowadzi ono walkę z konkurentami z branży oraz od wizji i stopnia jej realizacji poprzez strategię wybraną i wdrożoną przez przedsiębiorstwo.

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie – w oparciu o analizę przewag konkurencyjnych polskiego oddziału międzynarodowej korporacji – że świadczenie usługi outsourcingowej jest skutecznym narzędziem do podniesienia poziomu konkurencyjności firmy, działającej w branży technicznego zaopatrzenia przemysłu.

Interpretacja pojęcia outsourcing

Jedną ze współczesnych koncepcji zarządzania, stanowiących odpowiedź organizacji na zmieniające się warunki w otoczeniu gospodarczym, jest outsourcing. Nazwa ta pochodzi od anglojęzycznego zwrotu *outside-resource-using* i w ujęciu ogólnym oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Outsourcing stanowi zatem określone umową wzajemne powiązanie oraz wykorzystanie zasobów i umiejętności podmiotu trzeciego, realizowane z elastycznością i gwarantowaną jakością, o określonej wartości uwzględniającej kryteria i miary kosztowe, mające na celu dostarczanie usług wcześniej samodzielnie realizowanych przez zleceniodawcę³. Może łączyć się on z odelegowaniem do zewnętrznego dostawcy całości lub części zasobów materialnych i ludzkich, przekazaniem technologii oraz działań wspierających czy odpowiedzialności zarządczej⁴. Outsourcing stosowany jest zarówno w działalności produkcyjnej, jak i usługowej. W odniesieniu do obszaru usług jest on przedsięwzięciem polegającym na zatrudnieniu profesjonalnego usługodawcy zewnętrznego w celu zaspokojenia wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa⁵.

Zastosowanie outsourcingu pozwala na wyeliminowanie procesów, które są zbędne lub mało znaczące dla podstawowego działania przedsiębiorstwa, przyczyniając się do rekonfiguracji jego dotychczasowego łańcucha wartości⁶. W wyniku tego działania powstaje uproszczony i odznaczający się

³ J.-L. Bravard, R. Morgan, *Smarter Outsourcing. An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationship*, Pearson Education, Edinburgh 2006, s. 3.

⁴ J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 19.

⁵ D.C. Chou, *An Investigation into IS Outsourcing Success: The Role of Quality and Change Management*, „International Journal of Information Systems and Change Management” 2007, Vol. 2, No. 2, s. 190–204.

⁶ J. Rokita definiuje łańcuch wartości jako „ciąg powiązanych ze sobą działań realizowanych w ramach procesu wytwarzania finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskiwanie wartości dodanej”. Por. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne: tworzenie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 196.

większą sprawnością system organizacyjny⁷. Idea dekonstrukcji łańcuchów wartości stała się wymogiem przy coraz bardziej agresywnej rywalizacji na rynkach światowych i wzrastającej wśród menedżerów świadomości, że nawet największym organizacjom nie udaje się uzyskiwać przewag konkurencyjnych w całym łańcuchu wartości, a jedynie w jego pojedynczych ogniwach, stanowiących podstawową działalność przedsiębiorstwa. Firmom działającym w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu daje to wielką szansę na tworzenie i rozwój usług opartych na głębokiej specjalizacji, w której kluczowe kompetencje opierają się na: wiedzy, doświadczeniu i informacji ukrytej w firmie, na umiejętnościach i profesjonalizmie jej pracowników oraz na relacjach, jakie organizacja stale buduje ze swoimi klientami i dostawcami.

Konkurowanie na rynku zaopatrzenia technicznego przemysłu

Mechanizm konkurencji powoduje, że uzyskanie wygranej zmusza uczestników gry rynkowej do podejmowania działań zwiększających ich atrakcyjność. Warunkiem koniecznym do zwycięstwa jest posiadanie przez podmioty konkurujące zdolności i potencjału, umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Badacze akademicki kierują się różnorodnością i niejednoznacznością podejścia do problematyki konkurencyjności. Stąd też definicje tego zjawiska zawierają zarówno statyczne elementy odnoszące się do oceny konkurencyjności w określonym momencie, jak i elementy dynamiczne, dotyczące długookresowej analizy czynników określających zdolność konkurencyjną, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości do jej poprawy.

W szerokim ujęciu konkurencyjność może zostać zdefiniowana jako zdolność rywalizowania, a więc umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu⁸. W odniesieniu do rynku usług, w literaturze przedmiotu przedstawiona jest ona jako zdolność przedsiębiorstwa do zaprojektowania i sprzedaży usług lepszych niż te oferowane przez konkurentów, przy uwzględnieniu w ich ocenie kryteriów cenowych i pozacenowych (jakościowych)⁹.

Konkurencyjność jest procesem współzawodnictwa co najmniej dwóch podmiotów na rynku, prowadzącym do powstania określonych sytuacji

⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001, s. 321.

⁸ *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. nauk. M. Gorynia, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 48.

⁹ A. Ajitabh, K. Momaya, *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models*, „Singapore Management Review” 2004, Vol. 26, No. 1, s. 45–61.

rynkowych¹⁰. Dążąc do osiągnięcia analogicznych lub takich samych celów, konkurenci rywalizują między sobą, wskutek czego działania podejmowane przez jednych utrudniają, a niekiedy uniemożliwiają osiąganie tych celów innym uczestnikom¹¹. Przedmiotem rywalizacji, będącej ciągiem zmiennych zdarzeń w czasie¹², są zarówno rynki zbytu, jak i źródła zasobów (np. środki produkcji i kapitał pracowniczy), niezbędne do powstania atrakcyjnego dla nabywcy produktu lub usługi. Podmioty dążą do ich pozyskania i jednocześnie wzmocnienia relatywnej pozycji konkurencyjnej poprzez ograniczenie działań przedsiębiorstw konkurencyjnych lub ich całkowite wyeliminowanie¹³. Według Pawła Frączka, przedsiębiorstwa muszą konkurować także o możliwość skutecznego dotarcia z gotowym już produktem/usługą do potencjalnego nabywcy¹⁴.

Zaprezentowane powyżej zachowania podmiotów mają swoje wyraźne odzwierciedlenie także w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu i przejawiają się w obszarach przedstawionych poniżej (tab. 1).

Jedną z najważniejszych cech branży zaopatrzenia technicznego jest jej wysoka konkurencyjność. Według literatury przedmiotu tym, co charakteryzuje rynek o wysokiej konkurencji jest odejście od procesu budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o majątek rzeczowy na korzyść pobudzania i dynamizowania zjawisk synergicznych między wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają zasoby niematerialne, takie jak: relacje z klientami, kultura organizacji, struktura organizacyjna, reputacja, marka, wizerunek, umiejętności, wiedza, patenty itp. Jeżeli zasoby te są unikalne, to odróżniają dane przedsiębiorstwo od konkurentów z branży, co w rezultacie przyczynia się do uzyskania jego przewagi konkurencyjnej¹⁵. Praktyka gospodarcza dowodzi jednak, że w przypadku świadczenia usług outsourcingu całkowitego w branży zaopatrzenia

¹⁰ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001, s. 23–24.

¹¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 18.

¹² A. Drwiłło, *Zwalczanie nieuczciwej konkurencji w polskim prawie*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, red. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 191.

¹³ G. Maniak, *Istota i tworzenie konkurencyjności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Katedry Mikroekonomii” 2005, nr 9, s. 67.

¹⁴ P. Frączek, *Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1, s. 11.

¹⁵ M. Morawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 58.

technicznego, majątek rzeczowy jest nie mniej ważnym od zasobów niematerialnych czynnikiem budowania i zwiększania przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1. Czynniki wpływające na konkurencyjność w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu

Obszar	Charakterystyka
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> – bardzo niska podaż kandydatów na przedstawicieli handlowych z branż technicznych – brak kandydatów na stanowiska obsługi klienta łączących posiadaną wiedzę techniczną ze znajomością języka angielskiego – niedobór pracowników posiadających umiejętności obsługi zaawansowanych systemów klasy ERP (np. SAP) – nielegalne zatrudnianie przedstawicieli handlowych w formie samozatrudnienia, znacząco obniżającego koszty pracy
Infrastruktura IT	<ul style="list-style-type: none"> – nieetyczne i często prowadzone na granicy prawa działania w zakresie wykorzystania internetowych narzędzi wspomagających sprzedaż – wysokie koszty wdrożenia zaawansowanych systemów klasy ERP
Źródła dostaw produktów	<ul style="list-style-type: none"> – oportunistyczny postępowanie dostawców w udzielaniu wsparcia sprzedażowego – tworzenie przez producentów relacji z firmami zaopatrzenia technicznego w oparciu o prywatne relacje pracowników – uznaniowość producentów w zakresie ustalania warunków cenowych, np. udzielanie pośrednikom rabatów na poziomie OEM (<i>Original Equipment Manufacturer</i> – sieć powiązań pomiędzy dostawcami Sprzętu IT, producentami komponentów sprzętowych i dostawcami oprogramowania) – udzielanie przez producentów części wyłączności terytorialnej lub ograniczanie liczby autoryzowanych przedstawicieli
Działania konkurencji	<ul style="list-style-type: none"> – sprzedaż transgraniczna – twarde korumpowanie pracowników działów zaopatrzenia i utrzymania ruchu, odpowiedzialnych za decyzje zakupowe – miękkie korumpowanie klientów poprzez organizowanie dla nich nieodpłatnych imprez integracyjnych i szkoleń produktowych, wzbogaconych programem rozrywkowym – sprzedaż towarów po cenach dumpingowych – niskie bariery wejścia ułatwiające byłym pracownikom rozpoczynanie własnej, konkurencyjnej działalności – nieuprawnione sprzedawanie przez producentów urządzeń i maszyn (OEM) oraz ich części na rynku MRO (<i>Maintenance Repair & Overhaul</i> – utrzymanie techniczne, naprawy, przeglądy)
Zasoby finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – rosnące wymagania klientów dotyczące wydłużania terminów płatności – duże nakłady finansowe niezbędne do świadczenia niektórych usług

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka rynku zaopatrzenia technicznego przemysłu w Polsce

W niniejszym opracowaniu konkurencyjność polskiego rynku zaopatrzenia technicznego rozpatrywana jest w rozbiciu na dwa segmenty: sprzedaży regularnej oraz świadczenia usług outsourcingu całkowitego (pełnego). Charakterystykę pierwszego z nich przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka segmentu sprzedaży regularnej w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu w Polsce

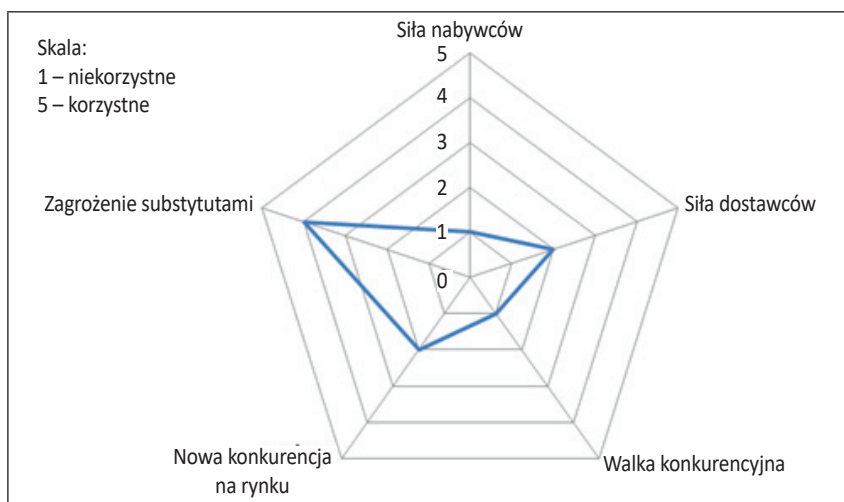
Kryterium	Charakterystyka
Wartość rynku MRO	UE: 89 mld USD Polska: 2 mld USD
Ilość podmiotów konkurujących	899 (wg SIC – baza Bisnode)
Rodzaj podmiotów konkurujących	1. Producenci części i podzespołów zamiennych 2. Przedsiębiorstwa zaopatrzenia technicznego z Polski z szerokim asortymentem produktowym 3. Przedsiębiorstwa zaopatrzenia technicznego z Polski wyspecjalizowane w wąskim asortymencie produktowym 4. Przedsiębiorstwa zaopatrzenia technicznego z zagranicy 5. Przedsiębiorstwa remontowe 6. Przedsiębiorstwa świadczące usługi utrzymania ruchu 7. Producenci maszyn i urządzeń z Polski i zagranicy
Kapitał	polski i obcy
Kanał dystrybucji	krótki
Bariery wejścia	niskie

Źródło: opracowanie własne.

Analizę 5 sił Portera dla segmentu sprzedaży regularnej w branży zaopatrzenia technicznego przedstawia rysunek 1.

Na podstawie analizy zauważyć można, że duża ilość podmiotów konkurujących, krótki kanał dystrybucji oraz spłaszczenie poziomu cenowego utrudniają funkcjonowanie przedsiębiorstw zaopatrzeniowych w tym segmencie, wzmacnia wojnę cenową i obniża jego rentowność.

Drugi segment rynku zaopatrzenia technicznego, którym jest świadczenie usług outsourcingowych, charakteryzuje się bardzo małą ilością konkurujących na nim przedsiębiorstw (tab. 3).



Rysunek 1. Analiza 5 sił Portera dla segmentu sprzedaży regularnej w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Charakterystyka segmentu usług outsourcingowych w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu w Polsce

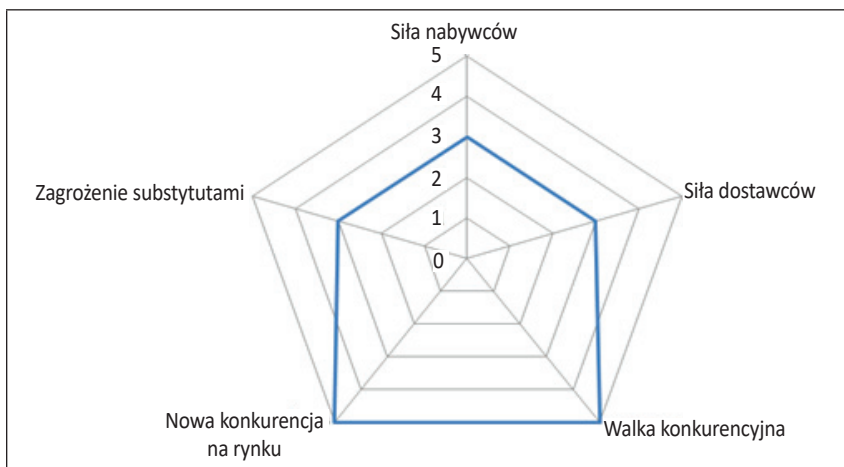
Kryterium	Charakterystyka
Wartość rynku MRO	UE: 89 mld USD Polska: 2 mld USD
Ilość podmiotów konkurujących	2
Rodzaj podmiotów konkurujących	przedsiębiorstwa zaopatrzenia technicznego z Polski
Kapitał	zachodni
Kanał dystrybucji	krótki
Bariery wejścia	wysokie

Źródło: opracowanie własne.

Analiza 5 sił Portera dla segmentu usług outsourcingu całkowitego w branży zaopatrzenia technicznego przedstawiona została na rysunku 2.

Mała ilość podmiotów konkurujących w tym segmencie wynika z wysokich barier wejścia do niego, a zwłaszcza z konieczności posiadania bardzo dużych zasobów finansowych i internacjonalizacji działalności.

Należy zauważyć, że w ostatnich latach na rynku zaopatrzenia technicznego w Polsce nasiliło się zjawisko przejęć polskich firm przez zachodnich konkurentów i fundusze inwestycyjne oraz fuzji podmiotów wyłącznie w ramach polskiego kapitału.

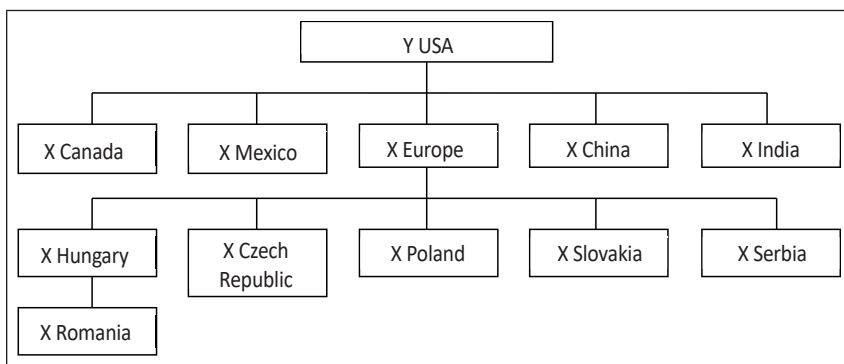


Rysunek 2. Analiza 5 sił Portera dla segmentu usług outsourcingowych w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Analizowane przedsiębiorstwo X Poland jest polską strategiczną jednostką biznesową amerykańskiej korporacji Y, która powstała w 1935 roku i zajmuje się zaopatrzeniem technicznym zakładów przemysłowych.



Rysunek 3. Struktura organizacyjna korporacji Y, do której należy przedsiębiorstwo X Poland

Źródło: opracowanie własne.

Konsorcjum notowane jest na liście *The Big 50* miesięcznika „Industrial Distribution” i prowadzi działalność w 11 krajach poprzez sieć ponad 200 oddziałów oraz 8 centrów dystrybucyjnych (rys. 3). Globalne zatrudnienie wynosi nieco ponad 1500 pracowników, w tym 44 w Polsce. W Stanach Zjednoczonych, w Kanadzie i na Węgrzech organizacja rozwija się zarówno w sposób organiczny, jak i w wyniku przejęć mniejszych podmiotów w branży. Gwarantuje to większą dynamikę wzrostu w porównaniu do działalności firmy w pozostałych państwach, gdzie rozwój opiera się wyłącznie na tworzeniu oddziałów od podstaw. Korporacja Y nie posiada wspólnej strategii rozwoju i konkurencyjności zarówno w Europie, jak i na poziomie globalnym.

Działalność operacyjna prowadzona w poszczególnych państwach traktowana jest jako oddzielne centrum zysków, a zakres oferty handlowej różni się na poszczególnych kontynentach ze względu na odmienne wymagania lokalnych rynków i uwarunkowania otoczenia konkurencyjnego (tab. 4). Niektóre z wymienionych poniżej usług realizowane są zarówno poprzez własne centra serwisowe, jak i w kooperacji z wyspecjalizowanymi partnerami biznesowymi, w tym z konkurentami (koopetycja).

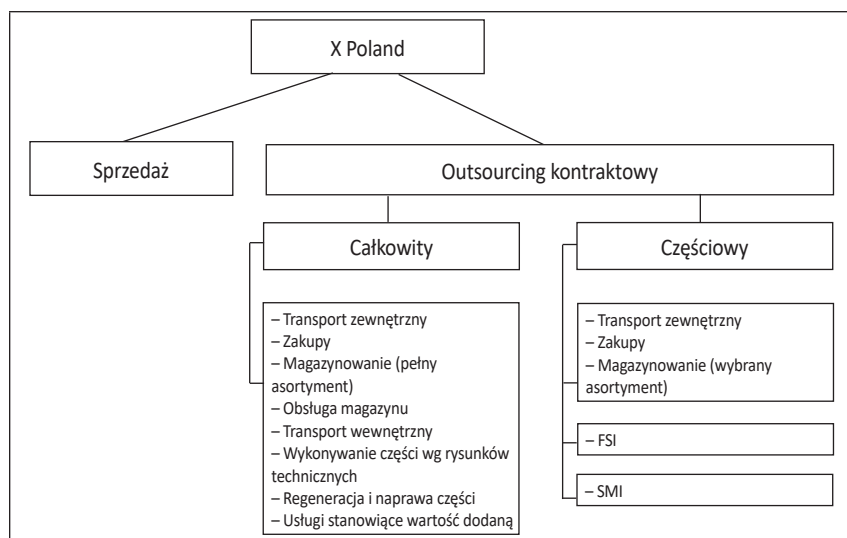
Tabela 4. Zakres oferty korporacji Y

Kategoria	Ameryka Północna	Europa	Azja
Mechaniczne elementy przenoszenia napędu	•	•	•
Pneumatyka i hydraulika siłowa	•	•	•
Elementy złączne	•	•	•
Automatyka przemysłowa		•	•
Chemia warsztatowa i kleje	•	•	•
Chemia specjalistyczna		•	
Komponenty i materiały elektryczne	•	•	•
Oleje i środki smarne		•	•
Armatura przemysłowa		•	
Transport materiałów	•	•	•
Narzędzia ręczne i elektryczne		•	
Sprzęt i środki do sprzątania		•	
Środki ochrony osobistej	•	•	•
Remonty wrzecion i śrub toczyń		•	
Wykonywanie części na podstawie rysunków		•	
Usługa outsourcingu całkowitego		•	
Usługi związane z remontami i kalibracją		•	

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów X Poland.

Działania polskiego oddziału korporacji Y – spółki X Poland, opierają się na dwóch filarach: regularnej sprzedaży i świadczeniu usług outsourcingowych (rys. 4). Sprzedaż regularna realizowana jest przez inżynierów sprzedaży, pozyskujących klientów w przydzielonych im regionach i utrzymujących z nimi relacje. Ten rodzaj działalności cechuje niepewność obrotów i ich zmienność. Z kolei usługi outsourcingu kontraktowego świadczone są na podstawie podpisanych umów wieloletnich i charakteryzują się przewidywalnością obrotów. Mogą być realizowane na dwóch płaszczyznach zakresowych, jako:

- outsourcing całkowity – przynosi znaczne procentowe wzrosty sprzedaży, umożliwia duży zakres kontroli i stopnia realizacji umowy, lecz wymaga dużych nakładów finansowych;
- outsourcing częściowy – generuje przyrosty obrotów od średnich do dużych, a wymagania finansowe są mniejsze niż w przypadku outsourcingu pełnego.

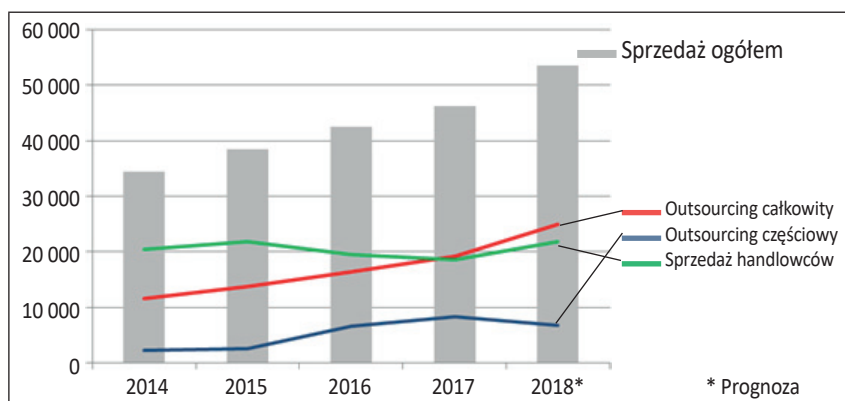


Rysunek 4. Segmentacja oferty spółki X Poland

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę przychodów netto spółki X Poland w latach 2014–2018 w rozbiciu na poszczególne segmenty działalności przedstawia rysunek 5. Zauważalny jest rosnący udział – w ogólnych przychodach przedsiębiorstwa – obrotów, uzyskiwanych w oparciu o świadczenie usług outsourcingu całkowitego, które w 2017 roku przekroczyły poziom przychodów realizowanych poprzez działania inżynierów sprzedaży. Te ostatnie podlegają

rocznym wahaniom i utrzymują się na względnie stałym poziomie pomimo zwiększania ilości handlowców oraz wymiany na nowych – niejednokrotnie posiadających już doświadczenie w branży – tych z nich, którzy notują nie-satysfakcjonujące wyniki sprzedaży.



Rysunek 5. Struktura przychodów X Poland w latach 2014–2018 (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów X Poland.

Korzyści wynikające z wykorzystania outsourcingu dla przedsiębiorstwa zaopatrzenia technicznego

W obecnych uwarunkowaniach gospodarczych coraz większa ilość dużych przedsiębiorstw przemysłowych podejmuje działania, mające na celu optymalizację łańcucha dostaw (np. poprzez redukcję ilości dostawców) i odchudzenie procesu zaopatrzenia. Wymusza to na przedsiębiorstwach zaopatrzenia technicznego wypracowanie systematycznego podejścia do szybkiej i skutecznej adaptacji, co jest niezbędne do budowania, utrzymania i powiększania przewagi konkurencyjnej oraz do tworzenia większej wartości dla klienta. Narzędziem w pełni odpowiadającym na zwiększające się wymagania nabywców, a jednocześnie pozwalającym usługodawcy na osiągnięcie szerokiego zakresu korzyści w różnych obszarach jego działalności operacyjnej (tab. 5), jest pełny outsourcing zaopatrzenia technicznego.

Usługa pełnego outsourcingu zaopatrzenia obejmuje swoim zakresem m.in. funkcje: zakupowe, magazynowania, zarządzania magazynem, transportowe oraz doradcze w zakresie optymalizacji i funkcjonalności produktów czy rozwiązywania problemów technicznych klienta. Należy jednocześnie zauważyć, że niektóre z przedstawionych powyżej korzyści stanowią dla usługodawcy czynniki bazowe do podnoszenia jego konkurencyjności.

Tabela 5. Korzyści z tytułu wdrożenia outsourcingu całkowitego – perspektywa przedsiębiorstwa zaopatrzenia technicznego

Korzyść	Charakterystyka
Wzmocnienie pozytywnej reputacji*	– Zgodna z oczekiwaniami klienta realizacja usługi outsourcingowej, która wzmacnia pozytywną reputację, jaką dostawca posiada u klienta. Reputacja taka przyczynia się do zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku – Ułatwia rozwijanie sprzedaży do obecnych klientów, jak i pozyskanie nowych
Wykorzystanie efektu ekonomii skali	– Niektóre koszty operacyjne, np. koszty logistyczne, IT, czy krzywej doświadczenia rozkładają się na większą ilość klientów – Wzrost zakupów u dostawców ułatwia wynegocjowanie niższych cen zakupu i uzyskanie zwiększonych bonusów rocznych, uzależnionych od obrotów
Wzrost siły przetargowej	– Większe możliwości wyeliminowania z dostaw do klienta części tego producenta, który jest niechętny do współpracy z dostawcą outsourcingu
Eliminowanie różnic w kulturze organizacyjnej	– Kontrakt outsourcingowy wymusza na jego stronach ścisłą współpracę i dopasowanie kultur organizacyjnych – Konieczność hołdowania przez strony kontraktu tym samym wartościom
Poprawa płynności finansowej	– Podpisanie kontraktu outsourcingowego wiąże jego strony na tyle silnie, że zmusza to klienta do terminowego regulowania zobowiązań wobec dostawcy outsourcingu
Transfer wiedzy i umiejętności	– Umiejętności i doświadczenie zdobyte przy rozwiązywaniu problemów u jednego klienta mogą być łatwo wykorzystane we współpracy z innymi klientami
Transfer nowych technologii	– Nowe rozwiązania techniczne i technologiczne opracowane na potrzeby realizacji kontraktu outsourcingowego mogą być oferowane kolejnym klientom
Uzyskanie autoryzacji od nowych dostawców	– Podpisanie kontraktu powoduje, że wielu nowych dostawców chce współpracować z usługodawcą, aby poprzez niego sprzedawać swoje produkty do klienta outsourcingowego
Szybkie nawiązywanie relacji	– Skrócenie czasu nawiązania dobrych, partnerskich i bliskich relacji dzięki intensywności i częstotliwości kontaktów z klientem
Atrakcyjność zatrudnienia	– Kontrakt outsourcingowy zapewnia większą stabilność prowadzenia działalności, co czyni przedsiębiorstwo atrakcyjniejszym pracodawcą na rynku pracy, przyciągając bardziej doświadczonych i wartościowych pracowników
Kontrola działań konkurencji	– Możliwość umiejscowienia własnego rezydenta na terenie zakładu klienta ułatwia monitorowanie i eliminowanie działań konkurentów usiłujących współpracować z tym klientem

* W praktyce gospodarczej pojęcie reputacji przedsiębiorstwa jest często mylone, a nawet utożsamiane z jego wizerunkiem. Wizerunek dotyczy sposobu postrzegania organizacji i cech, jakimi jest opisywana. Reputacja to opinia wystawiana przedsiębiorstwu przez jego interesariuszy, w porównaniu z innymi podmiotami, działającymi zarówno na tym samym rynku, jak i w całej gospodarce. Oceniając reputację dokonuje się szacunku niematerialnej wartości przedsiębiorstwa dla otoczenia, w którym ono funkcjonuje.

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe czynniki sukcesu niezbędne do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez świadczenie usługi outsourcingu całkowitego

Czynniki sukcesu definiowane są na gruncie teorii zarządzania za pomocą pryzmatu warunków, cech, składowych systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego umiejętności, czy też źródeł potrzebnych do osiągnięcia przez nie sukcesu¹⁶. W ujęciu ogólnym, za czynniki sukcesu można uznać wszelkie zasoby organizacji warunkujące jej powodzenie. Do czynników kluczowych zalicza się natomiast te działania, kwestie¹⁷ oraz zasoby, umiejętności i kompetencje, które mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i tworzenia jego przewagi konkurencyjnej na danym rynku obecnie, a także, które mogą mieć decydujący wpływ na osiągnięcie przez nie sukcesu w przyszłości¹⁸. Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) odzwierciedlają spojrzenie na zewnętrzne otoczenie gospodarcze z wewnętrznej perspektywy przedsiębiorstwa¹⁹ i decydują o możliwościach realizacji przez organizację najkorzystniejszych strategii rozwojowych²⁰.

W przypadku świadczenia usługi outsourcingu pełnego w branży zaopatrzenia technicznego, główną rolę przy identyfikacji kluczowych czynników sukcesu odgrywa specyfika obszaru utrzymania ruchu. Jego główne cechy to m.in.:

- bardzo duża liczba występujących części i ich różnorodność;
- różne tempo zużycia poszczególnych typów części;
- ograniczone prawdopodobieństwo określenia momentu wystąpienia awarii;
- niska przejrzystość działań i często rozmyta decyzyjność dotycząca zakupów;
- asymetria informacji w układzie klient–dostawca, mających wpływ na prawidłowość zakupów;
- różny priorytet zapotrzebowania na poszczególne części;
- ograniczenia budżetowe klientów w zakresie wartości stanów magazynowych;
- rozproszenie dostawców i zróżnicowana dostępność części na rynku;
- oportunizm i nieetyczne zachowania klientów.

¹⁶ A. Pabian, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1998, s. 80–81.

¹⁷ A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 2, s. 120–132.

¹⁸ L.G. Flores, J. Fadden, *How to Have a Successful Strategic Planning Meeting*, „Training & Development” January 2000, s. 33.

¹⁹ Kenny G., *Strategia dywersyfikacji. Wzrost poprzez zróżnicowanie*, tłum. Ł. Krawczyk, Explanator, Poznań 2010, s. 128.

²⁰ Ch.V. Bullen, J.F. Rockart, *A Primer on Critical Success Factors*, Center for Information Systems Research Working Paper, No. 69, Massachusetts 1981.

Utworzony na podstawie tych cech zestaw kluczowych czynników sukcesu, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej spółki X Poland w segmencie usług outsourcingu całkowitego, przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Kluczowe czynniki sukcesu niezbędne do świadczenia usługi outsourcingu całkowitego przez spółkę X Poland

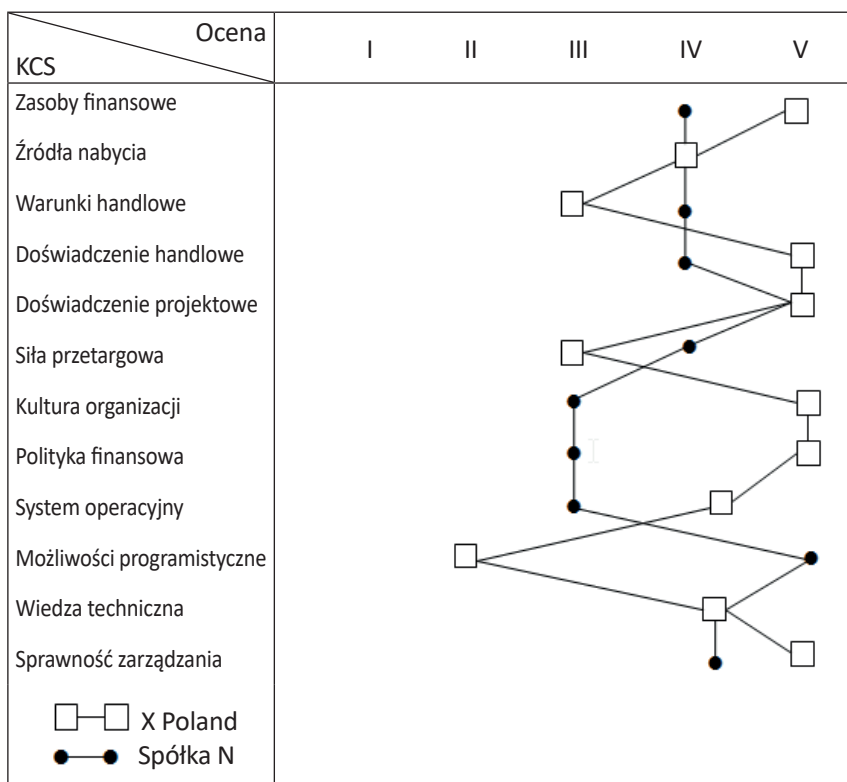
Obszar działania	KCS
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> – duże doświadczenie handlowe w obszarze zakupów na terytorium UE – zdolności negocjacyjne i odporność na stres – wiedza techniczna i znajomość technicznego języka angielskiego – doświadczenie w zarządzaniu projektami outsourcingowymi w obszarze UE – wiedza w zakresie psychologii biznesu w obszarze utrzymania ruchu
Potencjał finansowy	<ul style="list-style-type: none"> – środki finansowe, często na poziomie kilku milionów złotych, dostępne do zainwestowania w projekt już na etapie jego wdrażania – liberalna polityka w zakresie wskaźników rentowności (np. ROI, ROA, ROS) – liberalna polityka w zakresie wskaźników sprawności działania (np. wskaźnik obrotu zapasami, CCC, DSI, DSO)
Współpraca z dostawcami	<ul style="list-style-type: none"> – szeroka baza dostawców polskich i zagranicznych – siła przetargowa w stosunku do dostawców – atrakcyjne warunki handlowe (ceny i terminy płatności)
Infrastruktura IT	<ul style="list-style-type: none"> – zaawansowany system operacyjny (najlepiej klasy ERP) – możliwości programistyczne w obszarze IT – system ewidencjonowania pobrań magazynowych
Poziom organizacji i kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymywanie kosztów na niskim poziomie – sprawne i elastyczne zarządzanie łańcuchem dostaw – zwinność w działaniu – styl kierowania oparty na regule 3W* – poziom integracji pracowników – rozpoznawalność, reputacja, zaufanie

* Reguła 3W oznacza wymaganie, wspomaganie i wiązanie działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Jej podstawą są: partycypacja pracowników w zarządzaniu, informowanie, tworzenie wizji, wspieranie, konsultowanie oraz delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, dla pobudzenia inwencji i kreatywności. Por. J. Penc, *Sztuka sprawnego kierowania*, „Odzież” 2006, nr 4, s. 87.

Źródło: opracowanie własne.

Jak dowodzi praktyka gospodarcza na polskim rynku zaopatrzenia technicznego przemysłu, w zakresie usług całkowitego outsourcingu zaopatrzenia technicznego skutecznie konkurować mogą jedynie dwa przedsiębiorstwa. Jest to badana spółka X Poland oraz przedsiębiorstwo N, które powstało w Polsce na początku lat 90. ubiegłego wieku, a w 2007 roku zostało przejęte przez brytyjskiego inwestora branżowego, prowadzącego działalność w 19 krajach Europy. Od 2015 roku z powodu złego zarządzania

na poziomie europejskim i wynikających z tego poważnych problemów finansowych, obrót akcjami spółki na LSE został zawieszony, a firmę przejął amerykański fundusz inwestycyjny typu *private equity*²¹. Porównanie profili konkurencyjnych obydwu przedsiębiorstw przedstawia rysunek 6.



Rysunek 6. Profile konkurencyjne spółki X Poland i jej głównego konkurenta N
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przedstawionego porównania można zauważyć, że najbardziej znacząca różnica na niekorzyść głównego konkurenta spółki X Poland dotyczy czynników związanych z elastycznością zarządzania łańcuchem dostaw oraz z podejściem do polityki finansowej. Wydaje się, że jest to uwarunkowane koniecznością spełniania standardów i wysokich wymagań właścicielskich funduszu inwestycyjnego, podczas gdy spółka X Poland może prowadzić w tym zakresie politykę bardziej liberalną i nastawioną na mniej agresywny rozwój.

²¹ Fundusz *private equity* to fundusz stosowany w przypadkach finansowania przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku, np. wdrażaniu innowacyjnych technologii, produktu.

Czynniki strategiczne – przewagi konkurencyjne spółki X Poland

Czynniki strategiczne²², w literaturze przedmiotu nazywane także czynnikami sukcesu rynkowego (CSR)²³ lub przewagami konkurencyjnymi, są przez badaczy akademickich oraz praktyków gospodarczych mylone i utożsamiane z kluczowymi czynnikami sukcesu. Jest to jednak podejście nieuzasadnione, ponieważ w przeciwieństwie do KCS, czynniki strategiczne są istotne z punktu widzenia klientów organizacji, ponieważ wyznaczają ich kryteria decyzyjne. Dodatkowo sprawiają, że wolą oni tę organizację od jej konkurentów.

Lista czynników sukcesu rynkowego, stanowiąca podejście z perspektywy kluczowych interesariuszy (w tym wypadku klientów), zmusza kadrę zarządzającą firmy X Poland do przyjęcia zewnętrznego punktu widzenia na podejmowane przez siebie działania i tworzenia na podstawie tych czynników strategii konkurencji. Stanowią one skuteczne narzędzie do kształtowania rynkowych instrumentów strategii spółki.

W segmencie usług outsourcingu całkowitego w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu, badana spółka posiada wyróżniające ją od głównego konkurenta czynniki sukcesu rynkowego. Jak dowodzi praktyka, pozwoliły one na skuteczne konkurowanie nawet w przypadku klientów globalnych, preferujących zawieranie umów outsourcingowych z jednym usługodawcą w całej Europie. Czynniki te przedstawia tabela 7.

Pomimo wymienionych powyżej przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa X Poland, czynnikiem znacznie ograniczającym szybki rozwój spółki jest mniejsza – w porównaniu do głównego konkurenta – obecność geograficzna siostrzanych oddziałów na terenie Europy. Następuje przez to utrata możliwości świadczenia usług outsourcingowych wielu międzynarodowym korporacjom, dla których celem nadrzędnym jest znalezienie tylko jednego dostawcy części, na potrzeby utrzymania ruchu na całą Europę. Przy obecnej niechęci zarządu korporacji, będącej właścicielem spółki X Poland, do wchodzenia na rynki Europy Zachodniej wydaje się, że jedynym skutecznym narzędziem do rywalizacji o klientów globalnych jest zawieranie aliansów strategicznych z przedsiębiorstwami zaopatrzenia technicznego w tych krajach, w których spółka nie ma swoich oddziałów.

²² G. Kenny, *op. cit.*, s. 125.

²³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 169.

Tabela 7. Czynniki sukcesu rynkowego decydujące o wyborze przez klientów spółki X Poland dostawcy usługi pełnego outsourcingu zaopatrzenia

CSR	X Poland	Główny konkurent
Tworzenie składu konsygnacyjnego	Asortyment nieograniczony pod względem rodzaju i ilości	Asortyment ograniczony co do rodzaju i ilości
	Korzystne dla klienta niskie wymagania dotyczące wskaźników finansowych usługi outsourcingowej, np. wskaźnik obrotu zapasami	Standardowe i wysokie wymagania dotyczące wskaźników finansowych usługi outsourcingowej
Obsługa w zakładzie klienta	Dedykowana pełnoetatowa obsługa magazynu zlokalizowanego w zakładzie klienta	Dedykowany pracownik obecny w zakładzie klienta przez 1–2 dni w tygodniu
	Umożliwienie klientowi partycypacji w procesie zatrudniania lub wyboru pracowników do jego obsługi	Brak w ofercie
	Możliwość przejęcia pracowników klienta	Brak w ofercie
Logistyka wewnętrzna	Dostawa produktów na stanowiska pracy użytkowników końcowych	Brak w ofercie
Warunki cenowe	Jednakowy poziom marż na nowe towary z tych samych grup przez cały czas trwania kontraktu	W trakcie trwania kontraktu marże na nowe towary z tych samych grup są podwyższane
System informatyczny	SAP stosowany przez coraz większą ilość klientów globalnych, jest zatem kompatybilny z ich systemami. Ponadto podnosi prestiż przedsiębiorstwa	Autorski system operacyjny
Refakturowanie towarów i usług spoza asortymentu	Marże jednocyfrowe	Marże dwucyfrowe
Zgodność dostaw z zamówieniem	Zawsze dostarczany towar wyceniony i zamówiony przez klienta	Nieautoryzowane przez klienta dostawy zamienników
Zakres geograficzny dostawców	Szybkie dostawy z rynku amerykańskiego	Ograniczone możliwości dostaw z USA
Wizerunek zewnętrzny	Kultura organizacyjna sprzyjająca wzajemnemu zaufaniu i pozbawiona agresywnego podejścia do strategii współpracy z klientem	Agresywne, często nakazowe podejście do współpracy z klientem
Wartość dodana usługi	Tworzenie katalogów elektronicznych	Brak w ofercie
	Zbiórka i przekazywanie do recyklingu kwalifikujących się do tego produktów	Brak w ofercie
	Prenumerata czasopism branżowych	Brak w ofercie

CSR	X Poland	Główny konkurent
Elastyczność warunków usługi	Dowolna liczba konfiguracji cenowych i technicznych	Ograniczona liczba wariantów cenowych i technicznych
Warunki gwarancji części składowych	Wydłużone, liczone od dnia pobrania towaru ze składu przez klienta	Standardowe warunki gwarancyjne producenta
Sposób zarządzania kontraktem	Organizowanie kwartalnych spotkań na poziomie kadry wyższego szczebla	Spotkania ze średnim szczeblem zarządzania
	Wielokryterialny system ewaluacji współpracy outsourcingowej, tworzony wspólnie z użytkownikami końcowymi	System ewaluacji o wąskim zakresie
	Partycypacyjny styl kierowania oraz duże uprawnienia decyzyjne dla pracowników realizujących kontrakt	Ograniczone uprawnienia decyzyjne dla pracowników realizujących kontrakt

Źródło: opracowanie własne.

Usługa pełnego outsourcingu zaopatrzenia przemysłu wpasowuje się w zakres działań charakterystycznych dla strategii dyferencjacji²⁴. Podobnie jak w przypadku konkurencji kosztowej, konkurencja przez dyferencjację wykorzystuje zdolności przedsiębiorstwa do przedstawienia oferty jednak w sposób inny niż konkurenci, tj. poprzez uruchomienie w tym celu kreatywności, innowacji, postępu i wynalazczości. W kwestii pełnego outsourcingu zaopatrzenia technicznego odbywa się to nie tyle przez pryzmat kosztów (ich optymalizacji, ograniczania, teorii całkowitych kosztów posiadania), co poprzez przedstawienie nowej, rozbudowanej usługi. Posiada ona cechy i parametry inne niż te oferowane dotąd, a także nowoczesne pozycjonowanie oraz nadzwyczajną obsługę, które pozwalają na takie odróżnienie się od konkurentów, żeby móc przyciągnąć do przedsiębiorstwa nowych klientów, przy jednoczesnym zatrzymaniu dotychczasowych nabywców. Warto zauważyć, że usługa świadczona przez X Poland pełnego outsourcingu zaopatrzenia wpisuje się także w wymieniane przez literaturę przedmiotu nowe typy przewagi konkurencyjnej, którymi są²⁵:

- naturalna (monopolistyczna) pozycja;

²⁴ M. E. Porter, jako sposób na osiągnięcie korzystnej pozycji w sektorze, zaproponował następujące strategie: przywództwa kosztowego lub dyferencjacji (alternatywa jednak nie zawsze do końca wykluczająca się) oraz koncentracji. Mają one związek z pozycjonowaniem przedsiębiorstwa zarówno w sektorze, jak i na rynku. Są to zatem bardzo ogólne bazy konkurencji, definiujące przedsiębiorstwo i jego strategię z perspektywy co najmniej dwóch niezależnych (ale z pewnością bardzo zbieżnych) obszarów konkurowania. Strategie przywództwa kosztowego oraz dyferencjacji zostały zdefiniowane na podstawie kryterium relacji postrzeganych przez klienta wartości użytkowych do postrzeganej przez niego ceny. Zob.: M. E. Porter, *Porter o...*, op. cit. s. 67.

²⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 412

- specyfika relacji między ceną i jakością;
- system obsługi zwiększający koszty zmiany;
- system obsługi budujący wysokie bariery wejścia.

Podsumowanie

Każda organizacja jest inna – działa w odmiennych warunkach i sama poszukuje własnych możliwości rozwoju. Jak dowodzi praktyka gospodarcza, w branży zaopatrzenia technicznego przemysłu, która w segmencie regularnej sprzedaży charakteryzuje się niskimi barierami wejścia i wysoką konkurencyjnością, świadczenie usługi pełnego outsourcingu staje się dla przedsiębiorstw zaopatrzeniowych najskuteczniejszym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej i podnoszenia konkurencyjności. Outsourcing jako koncepcja zarządzania, ze względu na swój strategiczny charakter, wywiera dalekosiężne skutki zarówno dla przedsiębiorstwa macierzystego (wydzielającego), jak i usługodawcy, a coraz częściej także dla całego łańcucha wartości.

Renata Uryga

dr inż., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego
ORCID 0000-0003-3346-332X

Pojęcie zrównoważonego rozwoju na przykładzie wybranych firm

Streszczenie

W rozdziale przedstawiono ogólne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju, jak również podjęto temat odpowiedzialności społecznej. Na potrzeby opracowania przeanalizowano kilkadziesiąt oficjalnych stron internetowych małych i dużych firm z polski i zagranicy, z branży odzieżowej, budowlanej, komputerowej itd. Bazując na informacjach podanych na stronach, przede wszystkim z raportów niefinansowych firm za 2017 rok, analizie poddano obszary działalności funkcjonowania zrównoważonego rozwoju. Zwrócono uwagę na jego cele, które najczęściej realizowano w wybranych przedsiębiorstwach. Na tej podstawie stwierdzono, że prowadzenie działalności biznesowej zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju jest naturalną odpowiedzią każdej firmy. Większość z nich, na oficjalnej stronie internetowej stworzyło oddzielną zakładkę „zrównoważony rozwój”, w której podaje szczegółowe dane na temat swoich działań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, cele zrównoważonego rozwoju, Agenda 2030, raporty niefinansowane, zarządzanie, informatyka, GRI

The concept of sustainable development based on selected companies

Abstract

The article presents the general assumptions of the concept of sustainable development, as well as the topic of social responsibility. For the purposes of the article, several dozen official websites of small and large companies, Polish and foreign, from the clothing, construction, computer industries, etc. were analyzed. Based on information provided on official websites, mainly from non-financial business reports for 2017, the areas of operation of sustainable development were analyzed. Attention was paid to the goals of sustainable development, which were most often implemented in selected companies. And on this basis, it was found that running business in accordance with the principles of sustainable development is the natural answer of every company. Most companies on the official website have a separate tab called Sustainable development and detailed data on their activities in this area.

Key words: sustainable development, sustainable development goals, Agenda 2030, non-funded reports, management, IT, GRI

Wprowadzenie

Populacja Ziemi powiększa się i starzeje – jest nas już ponad 7,5 mld¹, a według prognoz ONZ za 20 lat liczba mieszkańców naszej planety wyniesie prawie 9 mld². Społeczeństwo w którym żyjemy jest najbogatszym i najszybciej rozwijającym się w historii ludzkości, co niestety ma pewne, poważne konsekwencje. Po pierwsze: tak dynamiczny rozwój wywiera ogromny wpływ na naszą planetę, a po drugie: pozostawia on trwały ślad w ziemskim ekosystemie. Nie da się nie zauważyć, jak wiele zasobów naturalnych zużywamy podczas życia oraz jak dużo odpadów i śmieci po sobie pozostawiamy

Obecnie społeczeństwo podąża drogą dramatycznie niezrównoważonego rozwoju. Żyjemy tak, jakbyśmy mieli więcej planet, a przecież zamieszkujemy jedną, którą eksploatujemy niesprawiedliwie. Patrząc na mieszkańców Ameryki Północnej, widzimy społeczeństwa pływające się w luksusie, gdy w tym samym czasie, np. w Azji Południowej czy w Afryce, ludzie ledwo wiążą koniec z końcem. Co więcej, zapowiada się, że w przyszłości Ziemia będzie planetą osób młodych – już teraz jedną trzecią populacji stanowią dzieci, przyzwyczajone do idei społeczeństwa dobrobytu. Są one wychowane inaczej niż ich rodzice i mogą chcieć społeczeństwa, które będzie bogatsze oraz bardziej dynamiczne. To wszystko razem zmusza naturę do jeszcze większego wysiłku, m.in. poprzez wydawanie plonów ponad normę i możliwości. Nasuwa się więc pytanie: od czego zacząć? Czy potrafimy już dzisiaj zbudować społeczeństwo, którego rozwój byłby zrównoważony, które byłoby społeczeństwem prawdziwie globalnym, promowałoby stabilność, demokrację oraz prawa człowieka? Jeżeli tak, to czy zdołamy wdrożyć te rozwiązania na czas, by sprostać teraźniejszym wyzwaniom? I czy naprawdę wiemy jak to zrobić?³

Zrównoważony rozwój – pojęcia

Człowiek, zagospodarowując nowe tereny czy zwiększając eksploatację dostępnych zasobów, przez długi okres czasu nie widział potrzeby brania odpowiedzialności za swoje działania. Skutkami takiego postępowania jest obecnie m.in. degradacja środowiska i jego zanieczyszczenie oraz ograniczenie

¹ People living on Earth, worldometers.info, <http://www.worldometers.info/watch/world-population/> [dostęp: 30.04.2019].

² Świat i cele zrównoważonego rozwoju, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, <http://www.unic.un.org.pl/aktualnosci/swiat-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2886> [dostęp: 30.04.2019].

³ T. Zalega, *Zrównoważony rozwój a zrównoważona konsumpcja – wybrane aspekty*, „Konsumpcja i Rozwój” 2015, nr 4 (13), s. 3–26.

przestrzeni życiowej. Odpowiedzią na tak destrukcyjną aktywność człowieka jest stworzona koncepcja zrównoważonego rozwoju⁴.

W 1987 roku w Raporcie Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ, zrównoważony rozwój został uznany za: „Proces mający na celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia, w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom”⁵. Zawarta w dokumencie wizja rozwoju uwzględnia zarówno populację ludzką, jak i świat zwierząt i roślin, ekosystemy oraz zasoby naturalne Ziemi (wodę, powietrze, surowce energetyczne), a także w sposób zintegrowany traktuje najważniejsze wyzwania stojące przed światem, takie jak: walka z ubóstwem, równość płci, prawa człowieka i jego bezpieczeństwo, edukacja dla wszystkich, zdrowie oraz dialog międzykulturowy.

Wkroczenie świata w XXI wiek stało się dobrym pretekstem do przyjęcia nowych wyzwań w zakresie wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego. Zorganizowany w 2000 roku Szczyt Milenijny Organizacji Narodów Zjednoczonych przyjął Milenijne Cele Rozwoju (*Millennium Development Goals*). Podczas jego trwania 189 światowych przywódców jednogłośnie zatwierdziło Deklarację Milenijną, podpisując następujące zobowiązanie: „Nie będziemy szczędzić wysiłków, aby uwolnić naszych braci – mężczyzn, kobiety i dzieci od przygnębiających i nieludzkich warunków, w jakich żyje ponad miliard mieszkańców Ziemi”⁶. Przyjęcie ośmiu konkretnych celów⁷ wyznaczyło kierunek działaniom rozwojowym do 2015 roku. Udowodniły one, że globalne działania mogą przyczynić się do wydobycia z ubóstwa milionów ludzi na całym świecie.

Z kolei w dniach 25–27 września 2015 roku, wszystkie państwa członkowskie ONZ osiągnęły konsensus w sprawie nowej agendy zrównoważonego rozwoju, zatytułowanej „Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030”⁸. Dokument zawiera 17 celów

⁴ A. Płachciak, *Geneza idei rozwoju zrównoważonego*, „Ekonomia” 2011, nr 5 (17), s. 231–248.

⁵ Polski Komitet ds. UNESCO, *UNESCO a Dekada Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju*, <http://www.unesco.pl/edukacja/dekada-edukacji-nt-zrownowazonego-rozwoju/unesco-a-zrownowazony-rozwoj> [dostęp: 29.04.2019].

⁶ Raport *Inwestowanie w rozwój: praktyczny plan realizacji Milenijnych Celów Rozwoju. Pytania i odpowiedzi*, Projekt Milenijny Narodów Zjednoczonych, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, http://www.un.org.pl/projekt_milenijny/faq.php [dostęp: 30.04.2019].

⁷ *Ibidem*.

⁸ Szczyt Zrównoważonego Rozwoju (25–27 września 2015 r.). Nowa historyczna Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju jednogłośnie przyjęta przez 193 państwa członkowskie ONZ, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, [http://www.un.org.pl/szczyt-zrownowazonego-rozwoju/\(25-27-wrzesnia-2015-r\):-nowa-historyczna-agenda-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-jednoglosnie-przyjeta-przez-193-panstwa-czlonkowskie-onz/2863](http://www.un.org.pl/szczyt-zrownowazonego-rozwoju/(25-27-wrzesnia-2015-r):-nowa-historyczna-agenda-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-jednoglosnie-przyjeta-przez-193-panstwa-czlonkowskie-onz/2863) [dostęp: 30.04.2019].

i 169 zadań⁹ o charakterze globalnym. Obowiązują one od 1 stycznia 2016 roku i mają być realizowane do 31 grudnia 2030 roku.

Zrównoważony rozwój – pojęcie na przykładzie wybranych firm

Jako społeczeństwo zdajemy sobie sprawę, jak duży wkład w realizację celów zrównoważonego rozwoju¹⁰ ma prywatna działalność gospodarcza, m.in. poprzez tworzenie nowych miejsc pracy czy przyczynianie się do wzrostu gospodarczego. Z tego powodu kreatywność i innowacyjność małych przedsiębiorstw można wykorzystać do rozwiązania problemów, jakie stoją przed zrównoważonym rozwojem. Uczestnicy debaty podczas XXVII Forum Ekonomicznego w Krynicy-Zdroju¹¹ (we wrześniu 2017 roku) stwierdzili, że stosowanie strategii opartej na zrównoważonym rozwoju jest nie tylko wyzwaniem, lecz także źródłem możliwości i szans, które dobrze wykorzystane mogą stać się nową podstawą sukcesu wielu osób, firm i krajów. Przedsiębiorcy zdając sobie sprawę z powagi sytuacji, rozpoczęli wdrażanie celów Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju w swoich firmach.

Adam Góral, prezes i twórca Asseco¹², największej polskiej spółki technologicznej, w wywiadzie dla „Gazety Bankowej” powiedział: „A moim zdaniem to piękne, ale też i w pełni praktyczne hasło. Nie ulega wątpliwości, że naszym celem musi być zrównoważony rozwój. Naturalnie, funkcjonując w warunkach gospodarki rynkowej bilans ekonomiczny na końcu musi wygrać. Natomiast, jeśli gospodarką zajmują się ludzie przyzwoici, to mamy gwarancję, że oni będą dbali o to, aby wraz z nimi bogacili się wszyscy”¹³. Na oficjalnej stronie firmy Skanska można przeczytać, że: „Zrównoważony rozwój to dążenie do maksymalnego pozytywnego wpływu na ludzi, planetę, ekonomię przy jednoczesnym minimalnym negatywnym wpływie. Zrównoważony rozwój powinien przejawiać się we wszystkim, co robimy, od naszych działań operacyjnych do ofert składanych naszym Klientom”¹⁴.

⁹ Świat i cele zrównoważonego rozwoju, *op. cit.*

¹⁰ T. Kosiek, *Zrównoważony rozwój – rozwiązanie czy ideologia?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 85, s. 233–244.

¹¹ *XI Forum Regionów w Krynicy-Zdroju. Siła w samorządach*, Forum Ekonomiczne, <http://www.forum-ekonomiczne.pl/xi-forum-regionow-w-krynicy-zdroju-sila-w-samorzadach/> [dostęp: 30.04.2019].

¹² *Asseco dla zrównoważonego rozwoju*, 19.07.2017, Asseco, <https://asseconews.pl/asseco-dla-zrownowazonego-rozwoju/> [dostęp: 5.06.2018].

¹³ M. Szurowska, W. Surmacz, *ACP: Polska to my*, 29.04.2016, Interia Biznes, <https://biznes.interia.pl/prasa/news/polska-to-my,2323382> [dostęp: 29.04.2019].

¹⁴ *Zrównoważony rozwój*, Skanska, <https://www.skanska.pl/o-skanska/zrownowazony-rozwoj> [dostęp: 29.04.2019].

„Dziś działamy, ale myślimy o przyszłości, bo skutki naszych działań będą widoczne i wtedy” oraz „Zyski są tym cenniejsze im lepiej współpracujemy z pracownikami, otoczeniem zewnętrznym firmy i odpowiedzialnie korzystamy z zasobów naturalnych”¹⁵ – z kolei taką definicję rozwoju zrównoważonego możemy przeczytać na oficjalnej stronie firmy Kärcher. W przypadku firmy HOCHTIEF hasłem przewodnim zostało „HOCHTIEF buduje świat jutra”¹⁶, a zobowiązaniem L’Oréal dotyczącym zrównoważonego rozwoju jest „Dzielenie się pięknem ze wszystkimi”¹⁷.

Cele zrównoważonego rozwoju najczęściej realizowane w wybranych firmach¹⁸

Cel 1: Koniec z ubóstwem

„Lepsze życie, lepszy świat”¹⁹ to hasło firmy Panasonic, która zaznacza, że wśród wszystkich występujących obecnie na świecie problemów, szczególnie poważnym jest bieda – jej eliminacja stanowi cel pierwszy i zarazem najważniejszy dla firmy. Podobne założenie miał założyciel Panasonic, który uważał, że celem biznesu jest niwelowanie ubóstwa.

W ramach wsparcia społecznego i środowiskowego akcja Zary, którą jest zbiórka ubrań, w prosty sposób pomaga wydłużyć okres użytkowania odzieży. W niektórych sklepach, np. w Warszawie, w odpowiednich pojemnikach można zostawić ubrania, a w Hiszpanii, podczas zakupu przez Internet, możliwe jest zlecenie odbioru używanych ubrań. Oddana odzież jest: przekazywana jako dary, poddawana recyklingowi, przetwarzana na nowe tkaniny lub sprzedawana w sklepach z używaną odzieżą, aby wspomóc finansowanie projektów socjalnych, prowadzonych przez organizacje o charakterze niezarobkowym.

Cel 3: Dobre zdrowie i jakość życia

HOCHTIEF Polska, mając na uwadze zdrowie swoich pracowników, zapewnia im m.in. opiekę medyczną, organizując coroczne akcje szczepień przeciwko grypie oraz współfinansując karty MultiSport. Dzięki środkom z Zakładowego

¹⁵ *Rozwój zrównoważony Kärcher*, Kärcher, <https://www.kaercher.com/pl/poznaj-firme-kaercher/zrownowazony-rozwoj.html> [dostęp: 5.06.2018].

¹⁶ *Zrównoważony rozwój, odpowiedzialność biznesu*, Hochtief Polska, <https://www.hochtief.pl/firma/zrownowazony-rozwoj> [dostęp: 5.06.2018].

¹⁷ „Dzielenie się pięknem ze wszystkimi zobowiązanie”: L’Oréal dotyczące zrównoważonego rozwoju, L’Oréal, <http://www.loreal.pl/dzielenie-sie-pieknem-ze-wszystkimi-5854.htm> [dostęp: 5.06.2018].

¹⁸ Poniżej opisane zostały cele najczęściej eksponowane w analizowanych firmach.

¹⁹ *Wizja ekologiczna firmy Panasonic na rok 2050*, Panasonic, <https://www.panasonic.com/pl/corporate/zrownowazony-rozwoj/panasonic-environment-vision-2050.html> [dostęp: 5.06.2018].

Funduszu Świadczeń Socjalnych, pracownicy korzystają z tańszych, a nierząd-ko z darmowych wyjść do kina, teatru oraz uczestniczą w koncertach lub wy-cieczkach firmowych.

Firma L'Oréal zapewnia, że do 2020 roku wszyscy pracownicy, niezależnie od regionu w którym pracują, będą mieli dostęp do zabezpieczenia finansowego na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń losowych, takich jak niepełnosprawność czy stała niezdolność do pracy²⁰.

Z uwagi na coraz silniejszy trend odchodzenia od cukru, naukowcy Nestlé odkryli sposób na zmniejszenie jego zawartości w czekoladzie o 40%, bez utraty walorów smakowych. W swoich produktach firma wprowadziła także innowacyjne rozwiązania, które pozwoliły ograniczyć sól (o 11%), cukier (o 9%) i kwasy tłuszczowe (o 3%)²¹.

Z kolei firma Pampers po trzęsieniu ziemi w mieście Ya'an w Chinach w 2013 roku współpracowała z Sichuan Charity Federation i rozprowadziła 500 000 tys. pieluch wśród potrzebujących rodzin. Mobilne kliniki Pampers dotarły do blisko 2 mln rodzin w Afryce i Azji, aby świadczyć pomoc medyczną i wykonywać badania²². W Ameryce Łacińskiej firma wspiera fundację San Jose Malambo Foster Home, oferując pomoc wolontariuszy, sprzęt, fundusze i pieluchy dla placówek, które zajmują się wszystkimi aspektami rozwoju dziecka, a w Stanach Zjednoczonych każdego roku zapewnia fundacji Feeding America miliony pieluch oraz chusteczek nawilżanych.

Firma odzieżowa Zara współpracuje z organizacjami, takimi jak: Lekarze Bez Granic, Czerwony Krzyż, Caritas, Every Mother Counts – celem działań jest pomoc matkom na całym świecie w uzyskaniu dostępu do podstawowej opieki medycznej.

Fundacja Ronalda McDonalda kierująca się hasłem „By rodzina mogła być razem”²³, wspiera rodziny zmagające się z ciężką, długotrwałą chorobą dziecka. W październiku 2017 roku do użytku oddano największy jak dotychczas Dom Ronalda McDonalda. Jest to całkowicie bezpłatny hotel, wybudowany z myślą o rodzicach i opiekunach dzieci leczonych w Uniwersyteckim Szpitalu Dziecięcym w Krakowie. W całej Polsce Fundacja od lat prowadzi też program darmowych, profilaktycznych badań USG małych dzieci.

²⁰ „Dzielenie się pięknem ze wszystkimi zobowiązanie” ..., op. cit.

²¹ *Stabilny biznes w niestabilnych czasach. 20 lat Nestlé w Polsce – solidna podstawa do dalszego zrównoważonego rozwoju*, Nestlé, <https://www.nestle.pl/pl/csv/aktualnosci/stabilny-biznes-w-niestabilnych-czasach-20-lat-nestle%C3%A9-w-polsce-%E2%80%93-solidna-podstawa-do-dalszego-zr%C3%B3wnowa%C5%BConego-rozwoju> [dostęp: 5.06.2018].

²² *Pampers pomaga w rozwoju społeczności*, Pampers, <https://www.pampers.pl/dlaczego-pampers/zrownowazony-rozwoj/artukul/pampers-pomaga-w-rozwoju-spolesznosci> [dostęp: 5.06.2018].

²³ Fundacja Ronalda McDonalda, <https://www.frm.org.pl/pl> [dostęp: 29.04.2019].

Firma IBM zapewnia opiekę medyczną rodzinom swoich pracowników, organizuje kolonie i półkolonie dla dzieci oraz prowadzi specjalny portal w języku angielskim, zawierający materiały na temat opieki, zdrowia, wychowania czy też edukacji najmłodszych.

W 2016 roku Nestlé, wspólnie z Polskim Towarzystwem Dietetyki, przeprowadziła badanie wśród uczniów wybranych szkół podstawowych. Z racji niepokojących wyników (u 30% uczniów stwierdzono nieprawidłową wagę) firma zorganizowała warsztaty edukacyjne dla rodziców i przygotowała skrypt dla nauczycieli, promujących prawidłowe odżywianie oraz zdrowy styl życia. Do 2019 roku firma, wraz z partnerami, zobowiązała się wyedukować 1,5 mln dzieci w Polsce w zakresie prawidłowej diety i nawodnienia²⁴.

Cel 4: Dobra jakość edukacji

Firma Kärcher, razem z organizacją SOS Wioski Dziecięce, pomaga zapewnić szczęśliwe domy dla osieroconych dzieci i młodzieży na całym świecie poprzez spędzanie razem wolnego czasu, odrabianie lekcji i wspólne obiady. Program finansowania edukacji przedszkolnej dzieci swoich pracowników prowadzi z kolei firma IBM.

W przypadku firmy Smurfit Kappa jej zaangażowanie w inwestycje w projekty społeczne i naukowe, korzystne dla społeczności lokalnych, w których spółka prowadzi działania – ze szczególnym naciskiem na wczesną edukację – wyceniono na około 5 mln euro²⁵.

W ramach programu „Pierwsza Przymiarka” firma odzieżowa LPP przeszkoliła 16 osób opuszczających rodzinne domy dziecka w zakresie poszukiwania pracy, pisania CV i odbycia rozmowy kwalifikacyjnej, a część uczestników zatrudniła na staż. LPP organizuje stypendia i przekazuje ubrania oraz karty podarunkowe do swoich sklepów, w celu dostarczenia ich dzieciom z terenów objętych kataklizmem²⁶.

Polpharma angażuje się w szerzenie wiedzy z zakresu ekologii. Firma brała udział m.in. w tworzeniu pilotażowego programu niskowęglowego rozwoju powiatu starogardzkiego oraz w projekcie Mecenasa Edukacji Ekologicznej. Polpharma współorganizowała także cykl konferencji „Porozmawiajmy o środowisku”, którego celem było dzielenie się z innymi firmami w Polsce doświadczeniem i wiedzą z zakresu ochrony środowiska²⁷.

²⁴ *Lokalne społeczności*, Nestlé, <https://www.nestle.pl/pl/csv/dns/lokalne-spo%C5%82eczności> [dostęp: 30.04.2019].

²⁵ *Zrównoważony rozwój*, Smurfit Kappa, <https://www.smurfitkappa.com/pl/sustainability> [dostęp: 29.04.2019].

²⁶ *Pierwsza przymiarka*, LPP, <https://www.lppsa.com/odpowiedzialnosc/swiadomi-społecznie/pierwsza-przymiarka> [dostęp: 29.04.2019]

²⁷ *Raport społecznej odpowiedzialności Grupy Polpharma 2015–2016*, Polpharma, <https://www.polpharma.pl/upload/2018/01/raport-społecznej-odpowiedzialności-grupy-polpharma-2015-2016.pdf> [dostęp: 5.06.2018].

Cel 5: Równość płci

W kwietniu 2018 roku Ikea opublikowała raport z którego wynika, że 49% kierowników i 53% członków zarządu Grupy IKEA²⁸ stanowią kobiety. W trosce o swoich pracowników, firma IBM ciągle udoskonala „narzędzia równościowe”, wspierające przedsiębiorstwo w promocji równości płci na stanowiskach kierowniczych i zwiększaniu uczestnictwa kobiet w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych. W głosowaniu czytelniczek magazynu „Dziecko” firma otrzymała tytuł „Firmy Przyjaznej Mamie”; działania równościowe znalazły uznanie także wśród jury konkursu „Firma Równych Szans”. IBM utworzyło organizację European Women Leadership Council²⁹, której celem jest wspieranie rozwoju zawodowego kobiet. Firma prowadzi szereg programów pomagających kobietom w osiągnięciu sukcesu zawodowego oraz godzeniu pracy i życia osobistego. Organizacja AnitaB.org w 2017 roku nagrodziła IBM nagrodą „Momentum”, za wzrost zatrudnienia kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych³⁰.

Jak podaje Forbes.pl w rankingu *Global 100*, w 2016 roku amerykańska spółka technologiczna Cisco zajęła trzecie miejsce pod względem równości płci – funkcje dyrektorskie pełni w niej 38% kobiet. Obecnie ranking nie bierze pod uwagę zróżnicowania rasowego w firmach.

Cel 6: Czysta woda i warunki sanitarne

W siedzibie głównej Kärcher w Winnenden już na początku działalności firmy zainstalowano oczyszczalnię ścieków, a w fabryce w Bühlertal system oczyszcza rocznie 75 000 m³ wody, która pochodzi z badań produktów. Kärcher współpracuje ponadto z Global Nature Fund w ramach inicjatywy „Czysta Woda dla Świata”, rozpoczętej w 2012 roku³¹. Firma wspiera finansowo organizacje budujące „zielone” oczyszczalnie ścieków na sztucznych mokradłach, głównie w krajach rozwijających się.

Firma odzieżowa Zara od 2015 roku współpracuje z organizacją Water.org, która oferuje mikrokredyty na instalację infrastruktury sanitarnych i doprowadzenie wody pitnej w Bangladeszu i Kambodży. Za pośrednictwem New Venture Fund promuje ona badania nad nowymi sposobami dostępu

²⁸ *Kurs na ludzi i na planetę. IKEA opublikowała nowy Raport Zrównoważonego Rozwoju*, 18.04.2018, Ikea, <https://ikea.prowly.com/30174-kurs-na-ludzi-i-na-planete-ikea-opublikowala-nowy-raport-zrownowazonego-rozwoju> [dostęp: 5.06.2018].

²⁹ *IBM UK Gender Pay Gap – 2018 Results*, IBM, <https://www.ibm.com/downloads/cas/AVMONJ7Z> [dostęp: 29.04.2019].

³⁰ *AnitaB.org Recognizes Accenture, GEICO, Thought Works as 2017 Top Companies for Women Technologists*, AnitaB.org, <https://anitab.org/news/press-release/accenture-geico-thoughtworks-2017-top-companies-women-technologists> [dostęp: 3.06.2018].

³¹ *Rozwój zrównoważony Kärcher*, op. cit.

do wody zdatnej do picia i systemów sanitarnych. W 2016 roku ponad 1 mln ludzi skorzystało bezpośrednio z powyższych programów społecznych.

Program redukcji zużycia wody w swoich restauracjach realizuje także McDonald's. Dodatkowo firma zamierza wprowadzić do 2025 roku recykling we wszystkich restauracjach oraz przejść w 100% na opakowania pochodzące ze źródeł odnawialnych, uzyskiwanych z produkcji certyfikowanej lub recyklingu³².

W swojej działalności firma Nestlé stosuje zamknięty obieg wody, wdraża proces jej odzysku oraz działania uświadamiające wśród pracowników. Dodatkowo prowadzony jest monitoring zużycia wody, aby zidentyfikować największych konsumentów i dla nich opracowywać projekty oszczędnościowe.

Cel 7: Czysta i dostępna energia

Firma Lego inwestuje w farmy wiatrowe, aby energia używana do produkcji klocków pochodziła z odnawialnych źródeł. W celu zmniejszenia emisji CO₂ do atmosfery, niektóre elementy Lego będą wykonane z plastiku na bazie trzciny cukrowej. Elementy trafiły do produkcji i miały pojawić się w zestawach jeszcze w 2018 roku. Firma zobowiązała się również, że do 2030 roku będzie używać zrównoważonych materiałów we wszystkich kluczowych produktach i opakowaniach³³.

Grupa CCC dąży do redukcji zużycia energii oraz emisji gazów cieplarnianych – w swojej działalności wykorzystuje własną energię solarną. Na budynku jednego z magazynów w Polkowicach znajduje się farma fotowoltaiczna, która w skali roku generuje znaczne korzyści, związane z oszczędnością energii oraz ograniczeniem emisji CO₂. Z kolei firma odzieżowa Zara zapewnia, że jej serwery i biura zużywają energię ze źródeł odnawialnych – wykorzystanie zielonej energii w restauracjach na terenie całego kraju, od 2015 roku deklaruje również McDonald's. W ramach Science Based Targets initiative firma ogłasza plan który zakłada, że do 2030 roku redukcja emisji gazów cieplarnianych z jej biur i restauracji wyniesie 36%, a w odniesieniu do łańcucha dostaw – 31%³⁴.

Bosch³⁵ wprowadził system zarządzania środowiskiem zgodnie z ISO 14001 we wszystkich 242 lokalizacjach swoich oddziałów na całym świecie.

³² *McDonald's ogłasza swoje globalne cele dotyczące recyklingu i opakowań*, 16.01.2018, McDonald, <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/biuroprasowe/aktualnosci/globalne-cele-dotyczace-recyklingu-i-opakowan/#> [dostęp: 29.04.2019].

³³ *Lego z trzciny cukrowej? Czas na zrównoważone klocki*, 8.03.2018, Forbes.pl, <https://www.forbes.pl/biznes/zrownowazone-ekologiczne-klocki-z-trzciny-cukrowej-nowe-klocki-lego/m158nny> [dostęp: 5.06.2018].

³⁴ *McDonald's ogłasza swoje globalne cele...*, *op. cit.*

³⁵ *Connected for More Sustainability*, Bosch, <https://www.bosch.com/our-company/sustainability> [dostęp: 5.06.2018].

Do 2020 roku firma dąży do zmniejszenia emisji CO₂ o 35%, w porównaniu z danymi z 2007 roku³⁶. Z kolei według rocznego raportu na temat zrównoważonego rozwoju, który został opublikowany 15 maja 2018 roku, firma Smurfit Kappa produkująca opakowania, zredukowała emisję CO₂ o 26%, trzy lata przed założonym terminem, który wyznaczyła sobie na 2020 rok³⁷.

Cel 8: Wzrost gospodarczy i godna praca

Jedną z podstawowych zasad Grupy HOCHTIEF to sukcesy pracowników. Firma opracowuje program szkoleń (komputerowych i językowych) w oparciu o ich potrzeby rozwojowe, z uwzględnieniem strategii przedsiębiorstwa.

Osoby zatrudnione w firmie IBM mogą korzystać z programu „home-working”, dzięki któremu przez kilka dni w tygodniu mają możliwość wykonywania pracy zdalnej. Z kolei program „Będziemy w kontakcie” ma na celu ułatwienie młodym matkom powrotu do pracy poprzez utrzymywanie z nimi więzi w czasie urlopu macierzyńskiego. Każda kobieta otrzymuje na ten okres komputer osobisty z dostępem do Internetu. Firma oferuje specjalne szkolenia, np. „Poradnik młodej pracującej matki”, na temat radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem. Tryb pracy i zakres obowiązków dostosowany jest również do potrzeb – za zgodą menedżera młode matki mogą pracować w domu. Firma IBM we współpracy z naukowcami z Harvardu stworzyła bazę szkoleń, dotyczących tzw. miękkich umiejętności³⁸.

Polpharma od 2007 roku przyznaje „Nagrody innowacyjności” pracownikom zgłaszającym inicjatywy o przełomowym znaczeniu dla organizacji. Firma odnotowała wzrost zatrudnienia osób z niepełnosprawnością oraz posiada Kodeks Etyki Grupy Polpharma, jak również procedurę przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w miejscu pracy. Polpharma udostępnia ulotki leków w formie dźwiękowej pod specjalnym, bezpłatnym numerem telefonu, a opakowania leków są oznakowane w systemie Braille’a³⁹.

W pierwszym raporcie niefinansowym grupy CCC z 2017 roku można przeczytać, że jednym z trzech kluczowych obszarów strategicznych jest rozwój potencjału organizacji. W Polsce około 5% pracowników firmy to osoby niepełnosprawne, z których 89,5% stanowią kobiety⁴⁰. W ramach programu

³⁶ *Sustainability Report*, Bosch, https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/reporting_and_data/2017/bosch-sustainability-report-2017.pdf [dostęp: 30.04.2019].

³⁷ *Zrównoważony rozwój*, Smurfit Kappa..., *op. cit.*

³⁸ *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, IBM, <https://www-05.ibm.com/pl/responsibility/> [dostęp: 29.04.2019].

³⁹ *Raport społecznej odpowiedzialności Grupy Polpharma 2015–2016*..., *op. cit.*

⁴⁰ *Go For More – w kierunku zrównoważonego rozwoju. Strategia CSR Grupy CCC na lata 2017–2019*, 30.10.2017, CCC, <https://firma.ccc.eu/Media/download/811/strategia-csr-ccc.pdf> [dostęp: 5.06.2018].

Nestlé Needs YOUth, firma do 2020 roku planuje stworzyć 1300 szans zatrudnienia osobom do 30 roku życia⁴¹.

Cel 11: Zrównoważone miasta i społeczności

Pracownicy firmy Kärcher solidaryzują się z osobami poszkodowanymi w klęskach żywiołowych, przekazując m.in. sprzęt do uzdatniania wody czy urządzenia do oczyszczania skutków pozostałych po osunięciach ziemi, jak miało to miejsce w Gruzji. Po powodzi na Bałkanach w 2014 roku, wykorzystane zostały np. urządzenia wysokociśnieniowe czy odkurzacze uniwersalne⁴².

Nestlé zapewnia, że blisko połowa surowców (warzyw, owoców) wykorzystywanych w zakładzie na potrzeby fabryki w Rzeszowie pochodziła od rolników prowadzących gospodarstwa na terenie Polski. Firma podaje, że w 2016 roku na zakup produktów od polskich rolników przeznaczyła 16 mln złotych⁴³.

Z kolei nagrodę „pierwszy liść” otrzymała firma P&G – jest to wyróżnienie przyznawane firmom, które dzielą się informacjami na temat strategii, polityki i działań, mających na celu redukcję emisji CO₂ w transporcie. P&G, aby ograniczyć liczbę kilometrów pokonywanych przez samochody ciężarowe (o 20%), korzysta z transportu intermodalnego, prowadzi działania zmierzające do bardziej efektywnego wykorzystywania paliwa oraz współpracuje z zewnętrznymi partnerami, ograniczając tzw. puste mile. P&G od 2012 roku jest także członkiem Green Freight Europe (GFE to wiodący program napędzany przez przemysł, mający na celu wspieranie przedsiębiorstw w poprawie efektywności środowiskowej transportu towarowego w Europie)⁴⁴.

Cel 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja

Wspieranie sportu (sponsorowanie grupy kolarskiej i drużyny koszykarek) oraz zdrowego stylu życia, egzekwowanie od dostawców certyfikatów dotyczących bezpieczeństwa produktu, badanie obuwia w akredytowanych laboratoriach, jak również udoskonalanie dialogu z klientem to tylko niektóre cele, które firma CCC przyjęła w założeniu strategicznym na lata 2017–2019,

⁴¹ J. Koc, *Nestlé Polska, Mariola Raudo: Planujemy stworzyć szanse zatrudnienia dla 1300 osób do 2020 roku*, 8.12.2017, pulshr.pl, <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/nestl-polska-mariola-raudo-planujemy-stworzyc-szanse-zatrudnienia-dla-1300-osob-do-2020-roku,48966.html> [dostęp: 30.04.2019].

⁴² *Sustainability Report. An Overview*, Kärcher, <https://s1.kaercher-media.com/media/file/55444/sustainability-report-2018.pdf> [dostęp: 30.04.2019].

⁴³ *Współpraca z rolnikami*, Nestlé, <https://www.nestle.pl/pl/csv/dns/wspolpraca-z-rolnikami> [dostęp: 30.04.2019].

⁴⁴ *Green Freight Europe*, European Shippers' Council, <https://europeanshippers.eu/projects/green-freight-europe> [dostęp: 30.04.2019].

i które są obecnie prze nią realizowane w obszarze 1, nazwanym #Idę po więcej – Obietnica marki doświadczeniem klienta⁴⁵.

Od 25 lat działania w trosce o środowisko trwają także w McDonald's, co zbiegło się z początkiem przełomowej współpracy z EDF (Environmental Defense Fund – Fundusz Ochrony Środowiska). W ciągu pierwszych dziesięciu lat firma wyeliminowała ponad 135 mln kilogramów opakowań, a recyklingowi poddano 1 mln ton tekturowych pudełek oraz o 30% zredukowano ilość produkowanych odpadów. Obecnie 50% opakowań przeznaczonych dla gości McDonald's, w tym 64% opakowań bazujących na masie papierowej pochodzi ze źródeł odnawialnych, a około 10% toreb, kubków i pudełek wykorzystywanych przez klientów, poddaje się recyklingowi⁴⁶.

Zara współpracuje z laboratoriami prowadzącymi badania nad zastosowaniem nowych technologii, które pozwolą poddać recyklingowi nie tylko wyroby uszyte w 100% z bawełny, wełny lub poliestru, lecz także innych rodzajów materiałów. Firma pracuje nad stworzeniem wtórnego systemu produkcji, polegającego na przekazywaniu bawełnianych odpadów tekstylnych i ich przetwarzaniu na nowy rodzaj włókna. Celem projektu jest sprawienie, by w przyszłości bawełna używana do produkcji REFIBRA™ pochodziła z ubrań zebranych w sklepach firmy Zara⁴⁷.

Z kolei Nestlé Polska zaoszczędziła 536 ton opakowań, m.in. dzięki redukcji ich wagi (np. opakowanie Winiary). Co więcej 100% odpadów ze wszystkich fabryk firmy trafia do recyklingu, w celu ponownego wykorzystania⁴⁸.

Cel 13: Działania w dziedzinie klimatu

Coraz więcej firm kosmetycznych umieszcza na swoich produktach informacje o zobowiązaniach w związku ze zrównoważonym rozwojem. Na opakowaniach firmy Garnier znajdziemy informację, że są one wykonane w 25% z plastiku pozyskanego z odzysku oraz, że „po odpowiedniej segregacji opakowanie w całości nadaje się do recyklingu”⁴⁹.

Fundacja Yves Rocher, założona przez firmę o tej samej nazwie, od 2007 roku zasadziła ponad 70 mln drzew na całym świecie⁵⁰. Aby wspomóc tę

⁴⁵ *Go For More..., op. cit.*

⁴⁶ *McDonald's ogłasza swoje globalne cele..., op. cit.*

⁴⁷ *Przynieś ubrania, których już nie używasz i daj im szansę na nowe życie, Zara*, <https://www.zara.com/pl/pl/zrownowazony-rozwoj-program-odbioru-1452.html> [dostęp: 30.04.2019].

⁴⁸ *Raport Tworzenia Wspólnej Wartości Nestlé w Polsce 2014–2016*, Nestlé Polska, https://www.nestle.pl/asset-library/documents/raport_csv_nestle.pdf [dostęp: 30.04.2019].

⁴⁹ *Nasze zobowiązania*, Garnier, <https://nowosci.garnier.pl/botanictherapy/nasze-zobowiazania> [dostęp: 30.04.2019].

⁵⁰ Fundacja Yves Rocher, Yves Rocher, https://www.yves-rocher.pl/fundacja_yves_rocher [dostęp: 29.04.2019].

inicjatywę wystarczy założyć Kartę Stałego Klienta, co przyczyni się do posadzenia jednego drzewa, podobnie jak każda rezygnacja z prezentu do zamówienia, czy zakup pewnych kosmetyków.

Działalność w zakresie dbania o środowisko prezentuje również HOCHTIEF Polska, która organizuje eko-edukacje dla swoich pracowników, dostawców i podwykonawców. Firma prowadzi także współpracę z partnerami w celu promowania idei zrównoważonego rozwoju.

Wnioski

W celu stworzenia opracowania, analizie poddane zostały strony internetowe różnych firm. Pod uwagę wzięto zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa z polski i zagranicy, z branży budowlanej, odzieżowej, komputerowej, żywnościowej itd. Na podstawie danych z oficjalnych stron internetowych, a przede wszystkim z raportów niefinansowych firm za 2017 rok (w kilku przypadkach przeanalizowano również wcześniejsze raporty) wysunięte zostały trzy wnioski.

Po pierwsze, prowadzenie działalności biznesowej zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju jest naturalną odpowiedzią każdej firmy na potrzeby współczesnego świata i zobowiązania wobec niego zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Z tego powodu wiele firm włączyło się w realizację wyżej wymienionych celów. Należy zaznaczyć, że większość przedsiębiorstw na oficjalnych stronach internetowych wyodrębniło oddzielną zakładkę „zrównoważony rozwój”, w której podaje szczegółowe dane na temat swojej działalności w tym zakresie. Zdarzają się również takie strony, na których występuje tylko wzmianka, że kwestię zrównoważonego rozwoju traktują one niezwykle poważnie, a także, że zamierzają doprowadzić do głębszego włączenia zasad zrównoważonego rozwoju do kluczowych procedur organizacyjnych, ale bez podania szczegółów. Takie przedsiębiorstwa należą jednak do mniejszości.

Po drugie, z raportów niefinansowych podawanych przez firmy wynika, że już dzisiaj mogą one pochwalić się sukcesami w osiągnięciu niektórych celów. W 2018 roku większość z nich po raz pierwszy opublikowała raporty niefinansowane, jednak niektóre z przedsiębiorstw zrobiły to już po raz osiemnasty.

Przy tworzeniu raportów na temat zrównoważonego rozwoju nie ma obowiązku weryfikacji danych w nich zawartych, a co więcej, nie przewiduje się żadnych kar za podanie informacji nieprawdziwych. Stąd więc pytanie, czy brak obowiązkowej weryfikacji może pociągać za sobą publikowanie niewiarygodnych danych? Oczywiście takie ryzyko istnieje,

jednak należy założyć, że wiarygodność publikowanych informacji wynika z poczucia odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec inwestorów i rynku. Co więcej, zrównoważony rozwój to również dbałość i lojalność firmy wobec Klienta. Wykrycie istotnych przekłamań w prezentowanych informacjach niefinansowych może nieść bardzo dotkliwe skutki dla spółki. Proces tworzenia sprawozdania i zbierania informacji z różnych działów wymaga współpracy wielu pracowników i w tak skomplikowanym łańcuchu zawsze występuje ryzyko błędu. W związku z tym największe przedsiębiorstwa dobrowolnie zlecają weryfikację informacji niefinansowych nie tylko aby przedstawiać inwestorom sprawdzone pod kątem wiarygodności informacje, lecz także aby zapewnić sobie poczucie, że sprawozdanie zostało rzetelnie sporządzone. Inną kwestią jest ryzyko zamierzonego podania nieprawdziwych informacji przez spółkę. Global Reporting Initiative (GRI Standards) to międzynarodowy wzorzec raportowania odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju dla firm. Zasady zdefiniowane przez GRI Standards zostały stworzone jako międzynarodowe ramy dla raportów ekonomicznych i środowiskowych oraz społecznych aspektów funkcjonowania organizacji.

Po trzecie, ze względu na profil prowadzonej działalności i jej wpływ na środowisko, firmy realizują po kilka różnych celów. Dla większości z nich zmniejszenie produkcji odpadów i zużycia wody czy ograniczenie emisji CO₂, są działaniami priorytetowymi. Ważną misją dla firm jest zagwarantowanie bezpiecznej i godnej pracy, a także zapewnienie szkoleń swoim pracownikom. Dodatkowo w większości raportów niefinansowanych można przeczytać o pomocy humanitarnej i charytatywnej, ponieważ firmy nie są obojętne na pomoc biednym i poszkodowanym w kataklizmach.

Podsumowanie

Steve Easterbrook, prezes i CEO McDonald's stwierdził, że „Stworzenie lepszej przyszłości dla naszej planety wymaga zaangażowania nas wszystkich”⁵¹. Jako społeczeństwo zdajemy sobie sprawę z tego, jak ogromny wpływ – zarówno pozytywny, jak i negatywny – na naszą planetę mają firmy, przedsiębiorstwa⁵² i organizacje od których w dużej mierze zależy,

⁵¹ *McDonald's do 2030 roku zredukuje o ponad 1/3 emisję gazów cieplarnianych*, 21.03.2018, wirtualnemedial.pl, <https://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/mcdonald-s-zredukuje-emisje-gazow-cieplarnianych-do-2030-roku> [dostęp: 29.04.2019].

⁵² J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej. Seria Specjalna: Monografie” 2001, nr 145, s. 258.

czy będziemy podążać w kierunku niezrównoważonego czy zrównoważonego rozwoju⁵³. Po przeanalizowaniu raportów niefinansowanych i stron internetowych firm pod kątem realizacji celów i zadań zrównoważonego rozwoju, możemy mieć nadzieję, że wszystko jest na dobrej drodze ku poprawie naszego społeczeństwa, a także, że nie jest jeszcze za późno, aby zadbać o naszą planetę.

⁵³ A. Pawłowski, *Rozwój zrównoważony – największe wyzwanie XXI wieku*, [w:] *Theoria i praxis zrównoważonego rozwoju. 30 lat od ogłoszenia Raportu Brundtland*, red. R. Sadowski, Z. Łepko, Towarzystwo Naukowe Franciszka Salezego, Warszawa 2017, s. 53–64.

Lucja Matusiková

Ing., Ph.D. Katedra managementu, Ekonomická fakulta, VŠB – Technická univerzita Ostrava
ORCID 0000-0003-4859-4103

Generacja Y w komunikacji marketingowej B2B¹

Streszczenie

Generacja Y już od kilku lat udowadnia swój stale rosnący potencjał w różnych dziedzinach życia. Komunikacja marketingowa nie jest wyjątkiem. Radykalne i burzliwe zmiany, które zachodzą obecnie w jej ramach, zmuszają firmy do wykorzystywania coraz to nowszych i bardziej zaawansowanych technologicznie metod komunikacji – jest obojętne czy chodzi o relacje B2B lub B2C rynku. Przeprowadzone badania skupiły się na identyfikacji form komunikacji marketingowej z których korzystają firmy na rynkach B2B, a także na tym, od czego zależy ich wykorzystanie. Zwrócono uwagę na to, czy firmy są zainteresowane efektywnością wykorzystywanych metod komunikacji marketingowej i możliwością jej pomiaru. Pokazano, że tradycyjne formy komunikacji są wciąż aktualne, niezależnie od czasu trwania działalności gospodarczej firmy, a nowe narzędzia promocyjne są wprowadzane we wszystkich działach biznesu. Badania wykazały również, że generacja Y aktywnie wykorzystuje nowe formy komunikacji marketingowej bez względu na to, jak długo firma prowadzi działalność gospodarczą.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, generacja Y, B2B, efektywność

Y Generation in B2B Marketing Communication²

Abstract

For several years generation Y has demonstrated its ever-growing potential in various areas of life. Marketing communication is no exception. Currently, the marketing communication, which is going through radical and turbulent changes, forces the companies that fight for their survival in today's globalized and highly competitive environment, to use newer, more modern and technologically up to date technologies for marketing communications, and it does not matter if it is pertaining to B2B or B2C markets. The research has focused on the identification of marketing communication

¹ Niniejsze opracowanie powstało w ramach Programu Operacyjnego Edukacja na rzecz konkurencyjności – projekt nr CZ.1.07/2.3.00/20.0296.

² This paper was supported within Operational Programme Education for Competitiveness – Project No. CZ.1.07/2.3.00/20.0296.

forms, which are used by companies on B2B markets and also on what depends their utilization. The research also concentrated on the interest in efficiency of individual ways of marketing communication and possibility of its measurement. Executed research pointed out the fact that traditional forms of marketing communication are still up to date regardless of how long the company has been operating on the market. New communication promotional tools are implemented throughout several fields and are aimed especially on the customer. Research has also shown that generation Y uses very actively new forms of marketing communications no matter how long the company exists on the market.

Key words: marketing communication, Y generation, B2B, efficiency

Wprowadzenie

Jak właściwie zrównoważyć rolę marketingu i sprzedaży? Jakie są najnowsze trendy w działaniach sprzedażowych? Kiedy komunikacja marketingowa jest korzystna i faktycznie promuje sprzedaż? Relacje między marketingiem a sprzedażą nigdy nie były łatwe. Ważne jest znalezienie równowagi, tak aby uzyskać możliwość oceny kreatywności komunikacji marketingowej poprzez jej skuteczność. Radykalne i dramatyczne zmiany zachodzące w komunikacji zmuszają firmy – walczące o przetrwanie w dzisiejszym zglobalizowanym i bardzo konkurencyjnym środowisku – do wykorzystywania coraz nowszych, bardziej zaawansowanych technologicznie metod komunikacji marketingowej, bez względu na to czy jest to rynek B2B czy B2C. O marketingu na rynkach B2C mówi się dużo i często, w przeciwieństwie do rynku B2B, który nadal nie jest dobrze rozpoznany jeśli chodzi o wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej w celu podniesienia poziomu sprzedaży. Cały problem potęguje fakt, że do pracowników i pracodawców dołączyła generacja Y, która w znacznym stopniu może zmienić sytuację w tym obszarze. Niniejsze opracowanie stara się zatem odpowiedzieć na pytanie, czy i w jaki sposób generacja Y ma wpływ na wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej.

Metody badań

Rozdział koncentruje się na rynkach B2B, tzn. dotyczy rozwoju handlu między firmami oraz sposobu ich komunikacji marketingowej. W szczególności będą to możliwości działań reklamowych, które są obecne na wspomnianych rynkach. Przeprowadzone badanie ankietowe jest częścią składową aktualnych analiz w zakresie komunikacji marketingowej, ze szczególnym uwzględnieniem obecności generacji Y w przestrzeni korporacyjnej.

Główne pojęcia

W celu poprawnej interpretacji osiągniętych wyników, należy przybliżyć w podstawowym zakresie główne pojęcia, na których oparto wywód. Uwzględnione zostaną tylko fakty, które są niezbędne i dokładnie określają lub wyjaśniają poszczególne koncepcje działania.

Komunikacja marketingowa

Komunikacja marketingowa jest dość młodą dyscypliną, która wykorzystuje wiele innych dziedzin teoretycznych, takich jak psychologia, socjologia, teoria komunikacji i inne. Ewoluuje ona nieustannie w związku ze stale zmieniającymi się potrzebami rynku – głównie poprzez wzrost konkurencji, tzn. oferowanie towarów ponad popyt.

Istnieje wiele definicji komunikacji marketingowej, która w ogólnie pojętej koncepcji jest systemem stosowania zasad, elementów i praktyk marketingowych w celu pogłębienia i umocnienia relacji pomiędzy producentami, dystrybutorami, a w szczególności odbiorcami (klientami)³. Z kolei Philip Kotler⁴ określa komunikację marketingową jako koncepcję, zgodnie z którą firmy starannie integrują i koordynują wiele swoich kanałów komunikacji, aby przekazać jasne, spójne i przekonujące przesłanie o organizacji i jej produktach.

Komunikacja marketingowa to sposób porozumiewania się, zorientowany na potencjalnych i docelowych klientów, który obejmuje np.:

- marketing mix w postaci 4P⁵, 4C⁶;
- narzędzia marketingowe – reklamę, sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży, marketing bezpośredni, public relations itd.

Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw B2B

Komunikację marketingową firm działających na rynkach B2B można podzielić na dwie grupy działań. Pierwsza to tradycyjna działalność w formie: targów i wystaw, drukowanych materiałów promocyjnych, takich jak wizytówki, ulotki, broszury oraz *direct mail*. Częścią tradycyjnej formy promocji jest także wsparcie sprzedaży, zwłaszcza w postaci upominków, próbek i rabatów. Integralną częścią klasycznego marketingu są wydarzenia (*eventy*), czyli

³ *Moderní marketingová komunikace. 2. zcela přepracované vydání*, red. J. Příkrýlová, Grada, Praha 2019.

⁴ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing management*, Grada, Praha 2007.

⁵ 4P – *Product, Price, Placement, Promotion*.

⁶ 4C – *Customer Value, Communication, Convenience, Cost*.

zorganizowane dni otwarte, różne imprezy korporacyjne lub sponsorskie oraz regularne kontakty publiczne. Do tego rodzaju czynności promocyjnych zalicza się również telemarketing i reklamę ATL (*Above The Line* – powyżej linii). Na działania tradycyjne wydawane jest rocznie do 75% budżetów marketingowych B2B firm w Czechach⁷. Kolejne 21% zostaje wykorzystane na drugą grupę działań, a więc nowe, cyfrowe media, takie jak: e-mail marketing, PPC (kampanie *pay-per-click*), SEO (*search engine optimization*), sieci społecznościowe i strony internetowe, chociaż na dzień dzisiejszy moglibyśmy dołączyć je do tradycyjnych form komunikacji marketingowej. Coraz częściej zdarza się, że jeśli ktoś nie ma strony internetowej i nie wykorzystuje jej do działań promocyjnych, w zasadzie nie istnieje.

Aby móc mówić przynajmniej teoretycznie o skuteczności każdej z form komunikacji marketingowej, konieczne jest przytoczenie i porównanie informacji o budżetach firmowych przeznaczanych na te cele (tab. 1). Jest rzeczą oczywistą, że żadna firma nigdy nie opublikuje rzeczywistych i konkretnych liczb, jednak dla komparacji wystarczające są dane procentowe. Pierwsza kolumna przedstawia poszczególne formy komunikacji marketingowej; druga prezentuje procent czeskich firm, które zainwestowały w konkretne formy komunikacji; kolejne dwie kolumny przedstawiają odsetek budżetów marketingowych, które zostały wykorzystane na te działania przez firmy w Czechach i USA.

Z tabeli 1 wynika, że w Czechach dominującą formą komunikacji jest tradycyjna komunikacja marketingowa, chociaż nowe metody również znajdują zastosowanie. Nadal ponad 90% firm woli drukowane materiały promocyjne pomimo, że środki z budżetu wykorzystywane na te cele z roku na rok maleją. W centrum uwagi pozostają *eventy*, czyli różnego rodzaju spotkania zarówno z kluczowymi, jak i potencjalnymi klientami, ponieważ jak dotąd nie ma lepszego sposobu na nawiązanie relacji niż przez kontakty osobiste.

W ostatnich latach rośnie trend wykorzystania w celach marketingowy mediów społecznościowych. Oczywiście jest, że są one intensywniej używane na rynku B2C, jednak coraz częściej znajdują zastosowanie również w komunikacji marketingowej B2B firm. Ciekawe jest także wykorzystywanie do działań marketingowych targów i wystaw. W swoim portfelu promocyjnym ma je 65% firm, które są zdolne wydać na ten cel 30% budżetu marketingowego.

⁷ B2Bmonitor. *Marketingové aktivity B2B firem v ČR v roce 2012*, B-inside, Duben 2013, http://www.b2bmonitor.cz/wp-content/uploads/2013/04/B2B-monitor_Marketingovy%C3%A9-aktivity-B2B-firem2.pdf [dostęp: 5.05.2016].

Tabela 1. Średnia alokacja budżetów marketingowych

Rodzaj komunikacji marketingowej	Czechy (% firm)	% budżetu marketingowego firmy	
		Czechy	USA
Drukowane materiały promocyjne	91	15	12
Promocja sprzedaży	88	13	–
Strony internetowe	83	13	16
Eventy	79	13	5
Targi i wystawy	65	29	21
Public Relations	61	11	9
E-mail marketing	41	8	13
Direct mail (drukowane)	32	9	10
PPC	31	8	13
Reklama ATL	28	4	–
Sieci społecznościowe	22	5	9
Telemarketing	14	8	8

Źródło: B2Bmonitor. *Marketingové aktivity B2B firem v ČR v roce 2012*, B-inside, Duben 2013, http://www.b2bmonitor.cz/wp-content/uploads/2013/04/B2B-monitor_Marketingov%C3%A9-aktivity-B2B-firem2.pdf [dostęp: 5.05.2016].

Generacja Y

Według Słownika wyrazów obcych pojęcie „generacja” ma wiele znaczeń⁸. Pierwsze odnosi się do grupy ludzi urodzonych i żyjących mniej więcej w tym samym okresie czasu. Generacją nazywane jest również potomstwo rodziców oraz specyficzna grupa aktualnie żyjących jednostek tego samego rodzaju. Generacja oznacza także przynależność do pewnego poziomu rozwoju naukowo-technologicznego. Według australijskich badań rynku pracy z 2007 roku można określić następujące grupy generacyjne⁹:

Urodzeni przed 1946 rokiem	=	Pre Boomers (PB)
Urodzeni w latach 1947–1960	=	Baby Boomers (BB)
Urodzeni w latach 1961–1975	=	Generacja X (GX)
Urodzeni w latach 1976–1990	=	Generacja Y (GY)
Urodzeni w latach 1991–2005	=	Generacja Z

Dla potrzeb artykułu zostaną przytoczone podstawowe charakterystyki grupy generacyjnej GY.

⁸ *Slovník cizích slov pro nové století*, red. J. Linhart, Dialog, Litvínov 2008.

⁹ J. Bohutínská, *Generace Y – nový pojem také u podnikatelů*, 9.06.2008, Podnikatel.cz, <http://www.podnikatel.cz/clanky/generace-y-novy-pojem-take-u-podnikatelu/> [dostęp: 12.8.2010].

Styl życia, dostęp do rynku pracy, oczekiwania co do kariery, a także wartości społeczne i umiejętności komunikacyjne są czynnikami, które powodują, że badana grupa ludzi rośnie na znaczeniu, zwłaszcza, jeśli chodzi o ich specyficzność.

Wspominane wcześniej australijskie badania koncentrują się na współpracy z GY, a więc z osobami urodzonymi w latach 1976–1990¹⁰. Jednak według badania przeprowadzonego przez Deloitte Czech Republic¹¹ są to osoby urodzone między 1982 a 1993 rokiem. Również naukowcy z innych obszarów badawczych nie są do końca zgodni, co do określenia dokładnych granic rocznikowych, w których porusza się GY¹². Wynika to z faktu, że w różnych obszarach życia poszczególne warstwy pokoleniowe mieszają się intensywnie, ze szczególnym uwzględnieniem indywidualnych cech osobowościowych. Z tego powodu możemy spotkać się z następującymi przedziałami czasowymi, w których mieszczą się osoby reprezentujące GY¹³:

- 1976–1991 (Jana Bohutínská);
- 1977–1995 (New Strategist);
- 1980–1995 (Michael Bartlett);
- 1981–1995 (Jon Lafayette);
- 1981–1999 (Ruth Bolton i in.);
- 1982–1994 (Yannis Kavounis);
- 1982–2000 (Martin Rich);
- 1982–2001 (Pamela Paul);
- 1982–2002 (Sarah Littman);
- 1982–2005 (Neil Howe, William Strauss).

Przedstawiciele generacji Y można w skrócie zidentyfikować na podstawie następujących cech¹⁴:

- wyraźne wyprzedzają swoich starszych kolegów w zakresie technologii informacyjnych;

¹⁰ J. Bohutínská, *op. cit.*

¹¹ *Generace Y mění tvář výrobní sféry*, 25.9.2007, KarieraWeb.cz, http://kariera.ihned.cz/c4-10115350-22067010-q06000_d-generace-y-meni-tvar-vyrobní-sféry [dostęp: 20.08.2009].

¹² N. Howe, W. Strauss, *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow & Company, New York, 1991.

¹³ Poniższe nazwiska i pozycje czytelnik znajdzie w bibliografii.

¹⁴ J. Park, D. Gursoy, *Generation Effects on Work Engagement Among US Hotel Employees*, „International Journal of Hospitality Management” 2012, Vol. 31, No. 4, s. 1195–1202; G. Eyre, *Back to Basics: The Role of Reading in Preparing Young People for the Information Society*, „Reference Services Review” 2003, Vol. 31, No. 3, s. 219–226; E. Drake-Bridges, B. Burgess, *Personal Preferences of Tween Shoppers*, „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal” 2010, Vol. 14, No. 4, s. 624–633; K.T. Smith, *Longitudinal Study of Digital Marketing Strategies Targeting Millennials*, „Journal of Consumer Marketing” 2012, Vol. 29, No. 2, s. 86–92.

- nie wykazują lęku przed studiowaniem na kilku uczelniach, zwłaszcza jeśli nie mają pewności, co chcieliby robić w życiu;
- zasadniczo nie mają problemu ze sformalizowaną formą kształcenia; występuje jednak potrzeba czasu na zdobycie doświadczenia i weryfikację uzyskanej wiedzy w praktyce;
- zmiana jako życiowe credo a nie przeszkoda, ponieważ GY nie potrzebuje do życia żadnych zasadniczych gwarancji, takich jak stałe miejsce pracy, zamieszkania, itp.;
- w celu uzyskania nowych informacji i pomysłów, przedstawiciele GY są w stanie pojechać na drugi koniec świata, jeśli tylko będą widzieli w tym sens;
- praca przez całe życie w jednej firmie, tak jak robili to rodzice, jest dla nich nie do wyobrażenia;
- są praktyczni w podejmowaniu decyzji;
- potrafią znaleźć równowagę pomiędzy ceną produktu a jego jakością;
- nie mają tendencji do opuszczania rodzinnego gniazda, ponieważ odpowiadają im domowe warunki i wsparcie rodziców.

Grupa badawcza, narzędzia zbioru danych i metoda statystyczna

Podstawą wszystkich badań naukowych jest określenie właściwej grupy badawczej, narzędzi zbioru danych, a także ustalenie metod statystycznych, na podstawie których będzie można pracować z postawionymi hipotezami.

Grupa badawcza

Najlepszą grupą badawczą jest grupa reprezentatywna. Pod tym pojęciem mieszczą się wybrani przedstawiciele społeczeństwa/społeczności, którzy biorą udział w badaniach i ankietach. Najczęściej termin ten występuje w dziedzinie socjologii lub statystyki. W związku z powyższym można potkać się również z określeniem grupy losowej lub eksperymentalnej¹⁵.

W celu zwiększenia wiarygodności badań, zalecany jest wybór grupy drogą losową. Ankietowanie z jej wykorzystaniem stosuje się najczęściej np. w badaniach marketingowych czy podczas prowadzenia statystyk. Dzięki wykorzystaniu grupy reprezentatywnej, wyniki badań można uogólnić na całość badanej społeczności.

Badania w obszarze komunikacji marketingowej, zwłaszcza B2B firm, są prowadzone w ramach działań programowych przez wyspecjalizowane organizacje, które mają szeroką gamę sposobów odnośnie tego, jak motywować

¹⁵ *Sociální výzkum podnik a management*, red. K. Pavlica, Ekopress, Praha 2000.

firmy do współpracy. Niestety obszar ten jest bardzo ograniczony w środowisku akademickim, ponieważ trudno mieć do dyspozycji optymalną grupę badawczą, którą można byłoby przynajmniej w podstawowych parametrach określić jako grupę reprezentatywną, zwłaszcza, jeśli chodzi o indywidualne działania badawcze. Grupa, która jest przedmiotem prezentowanych badań, powstała w wyniku osobistych kontaktów z menedżerami lub właścicielami firm oraz ich dobrej woli odnośnie uczestniczenia w analizie.

W badaniu ankietowym wzięło udział 35 podmiotów skupionych stricte na rynku B2B. Wszystkie podmioty mają siedzibę w regionie morawsko-śląskim i nie zgodziły się na ich pełną identyfikację. Pięć z analizowanych firm należy to tzw. start-upów; reszta to doświadczeni uczestnicy rynku. Reprezentację działów biznesu pokazuje tabela 2.

Tabela 2. Struktura działów biznesu w grupie badawczej

Dział biznesu	Ilość firm
Automotive	6
IT	3
HR (Human Resources)	1
Handel	16
Poligrafia	1
Przemysł maszynowy	8

Źródło: opracowanie własne.

W związku z jedną z postawionych hipotez, która brzmi „Na wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej ma wpływ czas trwania działalności gospodarczej firmy”, doszło do rozdzielenia uczestników badań właśnie według tego kryterium (tab. 3).

Tabela 3. Czas trwania działalności gospodarczej

Dział biznesu/czas trwania działalności gospodarczej	Do 3 lat	8–12 lat	20–25 lat
Automotive	–	2	4
IT	1	–	2
HR (Human Resources)	1	–	1
Handel	3	4	9
Poligrafia	–	–	1
Przemysł maszynowy	–	3	5

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia zbioru danych

Do najczęściej stosowanych metod zbioru danych zaliczamy obserwację oraz przeprowadzenie ankiety i wywiad – bardzo często występują one wspólnie. Wykorzystanie drugiej z wymienionych metod daje możliwość uzyskania informacji poprzez zadawanie pytań za pośrednictwem kwestionariusza, a w niektórych przypadkach rozmowy z użyciem specjalnie dobranych pytań. Metody te pozwalają na pozyskanie jednocześnie wielu informacji o respondencie: jego opiniach, zainteresowaniach, postawach, wiedzy oraz o preferencjach i różnych cechach charakterystycznych. Źródłem informacji są odpowiedzi ankietowanego oraz jego zachowania werbalne i niewerbalne. Z tego powodu stosując metody ankiety i wywiadu należy pamiętać, że¹⁶:

- źródłem informacji o faktach będących przedmiotem badań są odpowiedzi respondenta;
- zachowania werbalne i niewerbalne, które są przedmiotem badań, były wywołane przez zadane pytania;
- informacje zwykle nie są pozyskiwane w sytuacji całkowicie naturalnej interakcji społecznej.

Kwestionariusz jest najczęściej używanym narzędziem do zbierania podstawowych informacji, ponieważ oferuje szeroki zakres sposobów zadawania pytań, jednak najtrudniejszą fazą badań jest jego stworzenie. Bardzo ważne jest, aby był on profesjonalnie przygotowany, przejrzysty i sprawdzony, zanim będzie można go zastosować na dużą skalę¹⁷.

Ze względu na sposób pozyskiwania danych, kwestionariusze można podzielić na:

- zapytanie telefoniczne;
- sondaż osobisty (*face to face*);
- ankietę pisemną i elektroniczną.

W przypadku omawianego badania wykorzystano zarówno formę *face to face*, jak i ankietę elektroniczną. Całość koncentrowała się na pytaniach badawczych, których celem było znalezienie odpowiedzi w następujących obszarach:

1. Jakie formy komunikacji marketingowej wykorzystują firmy?
2. Na czym polega wykorzystanie tej właśnie formy komunikacji?
3. Czy firma jest zainteresowana efektywnością poszczególnych form komunikacji marketingowej?
4. Czy firma mierzy skuteczność każdej formy komunikacji?
5. Jakie metody pomiaru efektywności wykorzystuje firma?

Kwestionariusz składał się z pięciu pytań zarówno otwartych, jak i za-

¹⁶ V. Malý, *Marketingový výzkum: teorie a praxe*, Oeconomica, Praha 2008.

¹⁷ *Ibidem*.

mkniętych. W swoich odpowiedziach ankietowani nie byli niczym ograniczani. Z powodów czasowych elektroniczną formę kwestionariusza wykorzystano w przypadku 20% ankietowanych.

Metoda statystyczna

Pod względem praktycznego wykorzystania metod statystycznych w ocenie danych empirycznych, testowanie hipotez statystycznych jest jednym z najważniejszych elementów¹⁸. Polega ono na decydowaniu, na podstawie informacji uzyskanych z losowych wyborów, czy akceptujemy lub odrzucamy konkretną hipotezę dotyczącą analizowanej grupy badawczej. Hipotezę statystyczną¹⁹ można rozumieć jako dowolne twierdzenie, które może odnosić się do nieznanach parametrów wychodzących z ich funkcji, a także innych właściwości grupy badawczej. Reguła decyzyjna dotycząca przypisania decyzji o odrzuceniu lub nieodrzuconiu hipotezy nazywana jest testem statystycznym, który przebiega w kilku krokach²⁰.

Pierwszym z nich jest sformułowanie hipotezy statystycznej, tzn. pytań badawczych w postaci zerowej i alternatywnej hipotezy statystycznej, które są testowane względem siebie.

Drugi krok stanowi określenie poziomu istotności testu (błąd α wybrany przez eksperta), czyli prawdopodobieństwa, że hipoteza zerowa zostanie odrzucona, chociaż jest prawdziwą. Należy pamiętać, że zawsze przyjmujemy lub odrzucamy testowaną hipotezę na podstawie wyników selekcji losowej, a zatem odrzucenie i nieodrzuconie hipotezy H_0 może być właściwe, ale także błędne – możemy popełnić jeden z dwóch błędów, co prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Błąd pierwszego i drugiego rodzaju

Wyniki testu	Rzeczywistość	
	H_0 prawdziwa	H_0 fałszywa
Przyjmujemy H_0	Właściwa decyzja	Błąd II rodzaju
Odrzucamy H_0	Błąd I rodzaju	Właściwa decyzja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Řezanková, *Analýza dat z dotazníkových šetření*, Professional Publishing, Praha 2011.

¹⁸ L. Matusíková, K. Kashi, K. Zelinková, *Intergeneration Comparison of Experiences in Product Complaints*, [w:] *Economics and Business Management in the 21st Century*, red. I. Prusenovská, VŠB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2016.

¹⁹ *Statistika pro ekonomy*, red. L. Marek, Professional Publishing, Příbram 2007.

²⁰ S.L. Jackson, *Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach*, Wadsworth Cengage Learning, Belmont 2012.

Błąd pierwszego rodzaju oznacza prawdopodobieństwo, że prawdziwa hipoteza zerowa zostanie odrzucona pomimo, że jest prawdziwa. Błąd drugiego rodzaju wyraża prawdopodobieństwo, że zostanie przyjęta fałszywa hipoteza zerowa pomimo, że prawdziwa jest hipoteza alternatywna. Między błędami pierwszego i drugiego rodzaju panują odwrotne relacje. Jeśli błąd pierwszego rodzaju minimalizuje się, błąd drugiego rodzaju rośnie – i na odwrót. Ważne jest aby pamiętać, że lepiej jest przyjąć wyższy błąd pierwszego rodzaju, redukując w ten sposób błąd drugiego rodzaju.

Ostatnim krokiem w testowaniu hipotez jest sformułowanie wniosków, które można wykonać na dwa sposoby: w odniesieniu do wartości „p” albo w odniesieniu do przedziału ufności. W pierwszym przypadku wniosek jest sformułowany na podstawie porównania obliczonych kryteriów testowych z wartością krytyczną, która jest określana w zależności od wybranego poziomu istotności α . Podczas statystycznego testowania przydatności modelu przy użyciu różnego rodzaju oprogramowania, używana jest p-wartość. Wartość „p” wyraża prawdopodobieństwo odrzucenia prawdziwej hipotezy zerowej i błędu pierwszego rodzaju. Jeżeli p-wartość jest mniejsza niż poziom istotności α (błąd α), hipoteza zerowa jest odrzucana. Symbolicznie można wyciągnąć następujący wniosek:

- $p < 0,05$ statystycznie istotna różnica,
- $p < 0,01$ statystycznie bardzo istotna różnica.

W drugim przypadku chodzi o wykorzystanie przedziału ufności, który definiowany jest tak, aby możliwość popełnienia błędu pierwszego rodzaju była taka sama jak poziom istotności, przy czym, jeśli statystyka testu mieści się w tym przedziale, to hipoteza zerowa nie jest odrzucona.

W omawianych badaniach został wykorzystany pierwszy sposób formułowania wniosków, czyli odniesienie się do wartości „p”. Postawiono dwie hipotezy w ich zerowych i alternatywnych wariantach:

- H_{01} – Na wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej ma wpływ czas trwania działalności gospodarczej firmy.
- H_{11} – Na wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej nie ma wpływu czas trwania działalności gospodarczej firmy.
- H_{02} – Na wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej wpływa wiek osoby, która może wykorzystywać te formy komunikacji.
- H_{12} – Na wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej nie wpływa wiek osoby, która może wykorzystywać te formy komunikacji.

Aby potwierdzić lub odrzucić postawione hipotezy, przeprowadzony został test niezależności chi-kwadrat w tablicach kontyngencyjnych za pomocą programu Excel, z wykorzystaniem funkcji statystycznej CHITEST.

Omówienie postawionych pytań, przeprowadzonych badań i ich wyników

Badanie ankietowe odbyło się podczas prowadzonych prac badawczych na Wydziale Ekonomicznym VŠB – Uniwersytetu Technicznego w Ostrawie w celu zidentyfikowania sposobów komunikacji marketingowej, ich ewolucji i przemiany w stosunku do rozwoju technologicznego środków komunikacji, a także wpływu na B2B i B2C biznesu.

Respondentom zadano 5 pytań. Pierwsze z nich dotyczyło identyfikacji form reklamy, wykorzystywanych przez firmę do prezentacji i oferowania jej usług oraz produktów. Możliwymi do zaznaczenia opcjami były: reklamy w czasopismach branżowych, billboardy, udział w targach, e-mail marketing, sieci społecznościowe i inne. W kategorii „inne” można było oczekiwać oryginalnych rozwiązań marketingowych, jednak założenie to nie znalazło odzwierciedlenia w realnych poglądach ankietowanych. Ponieważ nikt z ankietowanych nie wniósł żadnych nowych rozwiązań, kategoria „inne” została pominięta w tabeli 5. Pozytywnie można ocenić fakt, że na pozostałe pytania respondenci nie tylko udzielili odpowiedzi „tak” lub „nie”, ale także przedstawili swoje poglądy. W ten sposób uzyskane odpowiedzi mogły zostać uogólnione w odniesieniu do obszaru i czasu trwania działalności gospodarczej firm. Jedynym wyjątkiem była odpowiedź „billboardy”, z której nikt nie skorzystał. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 5.

Powyższe dane określają sposoby i praktyki komunikacji marketingowej analizowanych firm. Specyficzna sytuacja wystąpiła w branży IT i HR: reklama w czasopismach branżowych była brana pod uwagę wśród firm z dłuższym stażem na rynku, a także została uzależniona od wieku właścicieli – są oni najczęściej przedstawicielami GY (1990–2001) i bardzo często GZ (urodzeni w 2000 roku i później), a zatem mają niewielkie lub żadne doświadczenie z czasopismami branżowymi.

Chociaż można było oczekiwać kreatywności w kategorii „inne”, pojawiły się w niej odpowiedzi standardowe, takie jak: małe przedmioty reklamowe, bezpośredni kontakt osobisty z klientami, propozycje dotyczące nowych projektów od osobiście powiązanych czy zaprzyjaźnionych firm. Z powyższego jasno wynika, że podstawowym kanałem marketingowym nadal pozostają kontakty osobiste.

Kolejne pytanie dotyczyło identyfikacji czynników wpływających na wykorzystanie prezentowanych form reklamy. Można powiedzieć, że wybór poszczególnych rodzajów komunikacji marketingowej był uwarunkowany tym, do kogo i dlaczego firma chce dotrzeć. Założenie to było bardzo ściśle związane z możliwością i zdolnością rozwoju poszczególnych firm, szczególnie w odniesieniu do sektora produkcyjnego. Jednak to przede wszystkim charakter produktu i doświadczenie rynkowe firm są czynnikami, które przynoszą wartość dodaną.

Tabela 5. Wykorzystanie poszczególnych form reklamy

Forma reklamy	Sposób wykorzystania
Reklama w czasopiśmie branżowych	<ul style="list-style-type: none"> – Automotive – ten rodzaj reklamy nie jest preferowany – Poligrafia – tak, zwłaszcza zagraniczne publikacje – Przemysł maszynowy – tak – Handel – stanowczo tak – IT – tak i nie – HR – tak i nie
Billboardy	Brak wyboru tej opcji przez ankietowanych
Udział w targach i wystawach	<ul style="list-style-type: none"> – Automotive – stanowczo tak – Poligrafia – na pewno tak (zwłaszcza zagraniczne targi i wystawy) – Przemysł maszynowy – zdecydowanie tak (firma musi być widoczna*) – Handel – zależy od produktu (w 95% przypadków koszty są większe niż przychody z udziału w targach) – IT – nie (nie jest to strategia optymalna) – HR – targi i wystawy programowe nie; konferencje, wystąpienia na warsztatach – na pewno tak
E-mail marketing	<ul style="list-style-type: none"> – maile zbiorowe – nie – oferta i kwartalne newslettery celowane w idealnego odbiorcę – tak
Sieci społecznościowe	– Nie (oprócz „nowych”, IT, HR firm i poligrafii)

* Możliwości innowacyjne firm tej gałęzi gospodarczej są w znacznym stopniu ograniczone kosztami. Nie ma zatem sensu jeźdzenie po targach i oglądanie tego, co mogą zaproponować inni – ważniejsze jest samemu wprowadzać innowacje i prezentować je we właściwych miejscach, w ten sposób docierając do odbiorców.

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie trzy pytania koncentrowały się na wspomnianej efektywności komunikacji marketingowej. Chodziło o to, czy firmy były nią zainteresowane w odniesieniu do poszczególnych form komunikacji i czy mierzyły ją, a jeśli tak, to z jakich metod pomiarowych korzystały. W przypadku zainteresowania efektywnością pojawiły się odpowiedzi, które można scharakteryzować jako ekstremalne – było to „zdecydowanie tak” albo „wcale nie”, bez żadnego komentarza. Dodatkowymi odpowiedziami były też: „tak, wciąż pracujemy nad ulepszeniem oceny poszczególnych kampanii” lub „tak, ale stawiamy na intuicję”. W większości przypadków firmy wyrażają przynajmniej bazowe zainteresowanie efektywnością komunikacji marketingowej.

W przypadku pytania o mierzenie efektywności wykorzystywanych form reklamy, w większości przypadków (70% respondentów) odpowiedź brzmiała „nie”. Z powyższego wynika, że na ostatnie pytanie, które dotyczyło metod wykorzystywanych do pomiaru efektywności, odpowiadało pozostałe 30% respondentów. W tym przypadku kwestią do uwzględnienia zostaje to, czy chodzi o metody w ich regularnej postaci, czy też tylko o zbiór kryteriów, na

podstawie których można uzyskać przynajmniej podstawowy zakres informacji o efektywności środków wydawanych na komunikację marketingową firmy. Struktura metod pomiaru efektywności komunikacji marketingowej została przedstawiona w tabeli 6.

Tabela 6. Kryteria i metody pomiaru efektywności komunikacji marketingowej

Kryteria mierzenia efektywności komunikacji marketingowej	Metody mierzenia efektywności komunikacji marketingowej	
	Tradycyjne	Nowe
Liczba nowych klientów	Informacja zwrotna w formie kwestionariusza (e-mail)	Śledzenie KPI (Key Performance Indicator) według formy reklamy
Wzrost nowych przychodów	Telefoniczna informacja zwrotna	testowanie A/B
Wzrost obrotu finansowego firmy	—	Analiza FUNNEL

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując informacje uzyskane w ramach badania ankietowego, można odnieść się do postawionych hipotez. W przypadku pierwszej z nich, która wychodziła z założenia, że na wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej ma wpływ czas trwania działalności gospodarczej firmy, na podstawie przeprowadzonego testu niezależności możemy powiedzieć, że hipoteza nie znalazła potwierdzenia (p-wartość testu wynosi 0,5698). W tym przypadku przyjmujemy hipotezę alternatywną, to znaczy, że czas trwania działalności gospodarczej firmy nie ma wpływu na wykorzystywanie nowych form komunikacji marketingowej.

Druga hipoteza, która zakładała, że na wykorzystanie nowych form komunikacji marketingowej wpływa wiek osoby mogącej je wykorzystywać, w oparciu o test niezależności chi-kwadrat można powiedzieć, że hipoteza została przyjęta (p-wartość testu niezależności wyniosła 0,0359). Co więcej, ze względu na osobisty kontakt z analizowanymi firmami można zweryfikować tę informację jeszcze bardziej – w firmach, które wykorzystywały co najmniej jedną z nowych form komunikacji marketingowej, chodziło o osoby z GY.

Podsumowanie

W dzisiejszych „komórkowych” i „społecznościowych” czasach konieczna jest znajomość sposobu reakcji i zbierania informacji na tematy intrygujące wszystkie generacje konsumenckie. Zdolność do dokładnego przewidywania potrzeb klientów we wszystkich grupach wiekowych, może okazać się jedyną przewagą konkurencyjną na globalnym rynku.

Jak dotychczas generacja Y była przedmiotem badań naukowych z punktu widzenia konsumentckiego, czyli klienta kończącego cały cykl sprzedaży, jednak w ostatnim czasie szczególne zainteresowanie skierowano na media społecznościowe. Wymienić można badania związane z wpływem reklam na Facebooku na zachowania zakupowe przedstawicieli GY w RPA²¹ lub w zakresie mody luksusowej, świadomości marek i motywacji zakupów²², a wcześniej np. badania skupione na opiniach GY w obszarze aplikacji społecznościowych w przestrzeni korporacyjnej²³. Serwisy społecznościowe oraz ich wpływ na podejmowanie decyzji w zakresie edukacji, zakupów i zatrudnienia stały się priorytetem wielu projektów badawczych²⁴. Jak dotychczas nikt nie zainteresował się tym, jaki wpływ może mieć GY na wykorzystywanie nowych form komunikacji marketingowej w ramach handlu B2B i to zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.

Prezentowany problem efektywności komunikacji marketingowej w zakresie B2B ma oczywiście większy rozmiar niż zostało to zaprezentowane w ramach niniejszego opracowania. Autorka zdaje sobie sprawę z ograniczeń, które towarzyszyły badaniom – chodzi przede wszystkim o wielkość grupy badawczej i o regionalny charakter wszystkich respondentów. Fakty te jednak nie zmieniają formy pytań badawczych i postawionych w nich hipotez, zwłaszcza, że ponad 60% ankietowanych ma w swej działalności zasięg rynku europejskiego, a 15% rynku światowego.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wykorzystywanie prezentowanych form komunikacji marketingowej jest uzależnione przede wszystkim od produktu, który oferuje firma. Kolejnym czynnikiem jest typ klienta i droga, którą przedsiębiorstwa chcą do niego dotrzeć. Nie udało się potwierdzić aktualności hipotezy, że wykorzystywanie nowych form komunikacji marketingowej jest zależne od czasu trwania działalności gospodarczej firm. Potwierdzenie znalazł za to fakt, że nowe formy komunikacji marketingowej wykorzystują przede wszystkim te przedsiębiorstwa, u których działalnością propagacyjną zajmują się osoby z młodszych generacji, w naszym wypadku GY.

Obecne czasy wymagają nowych wyzwań i tylko od nas zależy, czy podejmiemy się tej okazji. Nowe formy komunikacji marketingowej znalazły już

²¹ R.G. Duffett, *The Influence of Facebook Advertising on Cognitive Attitudes Amid Generation Y*, „Electronic Commerce Research” 2015, Vol. 15, No. 2, s. 243–267.

²² S. Giovannini, Y. Xu, J. Thomas, *Luxury Fashion Consumption and Generation Y Consumers. Self, Brand Consciousness, and Consumption Motivations*, „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal” 2015, Vol. 19, No. 1, s. 22–40.

²³ I. Boughzala, *You: What Generation Y Thinks About Corporate Social Networking Applications?*, [w:] Proceedings of the 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences, 6–9.01.2014, IEEE, s. 688–696.

²⁴ O. Ungerman, S. Myslivcová, *Model of Communication Usable for Small and Medium-Sized Companies for the Consumer Communication in Social Media*, „E&M Ekonomie a Management” 2014, Vol. 17, No. 1, s. 167–184.

swoje miejsce w praktyce korporacyjnej, w niektórych dziedzinach szybciej niż w innych. Młode pokolenia (GY i GZ) są zaadaptowane w przestrzeni korporacyjnej, a sposób ich osobistej komunikacji właśnie za pośrednictwem portali społecznościowych i działań online przenika wewnątrz działań korporacyjnych.

Wiele firm zdało sobie sprawę, że młodzi ludzie mają bardzo duży wpływ na wizerunek firmy, tworzony za pośrednictwem sieci. Dzięki osobistym relacjom i interakcjom w mediach, komunikacja marketingowa osiąga zupełnie inny poziom pod względem szybkości, jakości i treści przekazu. Jak wykazano w badaniach zagranicznych²⁵, e-marketing, portale społecznościowe i budowanie marki²⁶ za ich pośrednictwem ukierunkowują dalsze działania w dziedzinie komunikacji marketingowej, gdyż bez nich nie umiemy już sobie wyobrazić przyszłości. Chodzi tylko o właściwe uregulowanie tej formy komunikacji i wytworzenie zasadach funkcjonowania tak, aby była ona bezpieczna dla wszystkich użytkowników²⁷.

Szybkość i intensywność zmian zachodzących w nowoczesnych technologiach komunikacyjnych jest zaskakująca. Duża różnorodność ich zastosowań oraz coraz inteligentniejsze telefony, które umożliwiają szybki przepływ danych z całego świata, wzbudzają zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje. Tylko wysoka jakość wdrażania technologii komunikacyjnych do strategii korporacyjnych może pomóc firmom – niezależnie od tego czy chodzi o B2B lub B2C – w wytworzeniu ich odpowiedniego profilu marketingowego, który będzie zdolny właściwie ocenić efektywność kreatywności włożonej do komunikacji marketingowej korporacji. Biorąc pod uwagę fakt, że badania zostały przeprowadzone pół roku przed wprowadzeniem RODO, czyli ogólnego Rozporządzenia o Ochronie Danych Osobowych, można stwierdzić, że zwłaszcza nowe formy komunikacji marketingowej będą musiały uporać się ze zmianami, jakie ono wymusiło. Problem generacyjnego podejścia do komunikacji marketingowej raczej nie będzie miał tutaj zasadniczego znaczenia.

²⁵ L. Huotari, P. Ulkuniemi, S. Saraniemi, M. Malaska, *Analysis of Content Creation in Social Media by B2B Companies*, „Journal Of Business & Industrial Marketing” 2015, Vol. 30, No. 6, s. 761–770; F. Haji Habibi, C.A. Hamilton, M.J. Valos, M. Callaghan, *E-marketing Orientation and Social Media Implementation in B2B Marketing*, „European Business Review” 2015, Vol. 27, No. 6, s. 638–655.

²⁶ Edelman/StrategyOne, *The 8095 Exchange: Millennials, Their Actions Surrounding Brands, and the Dynamics of Reverberation*, <http://www.slideshare.net/EdelmanDigital/8095-white-paper> [dostęp: 15.06.2018].

²⁷ N. Howe, W. Strauss, *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*, „Harvard Business Review” 2007, No. 85 (7–8), s. 41–52.

Janusz Ziarko

prof. nadzw. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie
ORCID 0000-0002-9100-2807

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w kształceniu menedżerów

Streszczenie

Tworzenie bardziej odpowiedzialnego modelu kształcenia menedżerów wymaga ciągłego poszukiwania odpowiedzi na pytanie: jak edukować, żeby uczący się potrafili wykształcić w sobie umiejętności myślenia i działania ewolucyjnego, które uwzględniają zagadnienia wiedzy i innowacji dla efektywnego korzystania z zasobów, a także działania bardziej przyjaznego środowisku oraz sprzyjającego włączeniu społecznemu? Próba odpowiedzi na to pytanie wiąże się z określeniem zasad odpowiedzialnego kształcenia menedżerów, umożliwiających takie przeorientowanie programów kształcenia, by móc trafnie wpisywać się w rozwijanie u uczących się kompetencji społecznych, tj. umiejętności osobowych i interpersonalnych, pozwalających widzieć biznes całościowo i dynamicznie, rozumieć jego różnorodność, złożoność i zmienność oraz być otwartym, elastycznym i odpowiedzialnym, by móc wyjść naprzeciw wyzwaniom związanym z rozwojem zrównoważonym.

Słowa kluczowe: edukacja dla zrównoważonego rozwoju, program kształcenia, ewolucyjne systemy kierowania, kompetencje społeczne

Concept of sustainable development in the managers' education

Abstract

Creating a more responsible model of managers' education requires a constant search for the answer to the question: how to educate so that learners could develop thinking skills and evolutionary activities that take into account the issues of knowledge and innovation for effective use of resources and more environmentally friendly and inclusive activities? An attempt to answer this question is connected with defining a set of principles for responsible education of managers enabling such reorientation of education programs to better fit into the development of learners' social skills, i.e.: personal and interpersonal skills allowing them to see the business as a whole and dynamically, to understand its diversity, complexity and variability, to be open, flexible and responsible, to be able to meet the challenges related to sustainable development.

Key words: education for sustainable development, education program, evolutionary management systems, social competences

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój to idea społeczno-ekonomicznego rozwoju, skoordynowanego z poszanowaniem środowiska. Jej przesłaniem zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym jest poznawanie i respektowanie zależności oraz wzajemnych uwarunkowań ochrony środowiska, wzrostu ekonomicznego i rozwoju człowieka. Wskazuje to na konieczność łączenia w zrównoważonym rozwoju celów ekologicznych, ekonomicznych i społecznych, czyniących rozwój gospodarczy społecznie pożądanym, uzasadnionym ekonomicznie i dopuszczalnym ekologicznie¹. Dlatego edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju (ZR) może i powinna wpływać na kształcenie menedżerów, gdyż w pewnym momencie swojej kariery zawodowej będą oni zarządzać organizacją i kierować pracą innych osób, a przez to kształtować nasz sposób życia i wpływać na przyszłe pokolenia. To niewątpliwie ważny powód, aby przyszłościowo myśleć i działać dla skutecznej edukacji w zakresie ZR, przyczyniając się do systematycznej modernizacji programów kształcenia, uwzględniających jego pryncypia. Dlatego też edukacja menedżerska w koncepcji ZR powinna realizować następujące cele²:

1. Kształtowanie pełnej świadomości i budzenie zainteresowania studentów-menedżerów wzajemnie powiązanymi kwestiami ekonomicznymi, społecznymi, kulturowymi, politycznymi i ekologicznymi.
2. Umożliwienie każdemu studentowi budowania kompetencji ZR, niezbędnych dla właściwego rozumienia i biznesowego wykorzystania dynamicznych i wielokierunkowych zmian, zachodzących zarówno w światowej, jak i lokalnej gospodarce, kulturze, środowisku i społeczeństwie.
3. Tworzenie nowych wzorców zachowań oraz kształtowanie postaw, wartości i przekonań adekwatnych do idei społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze ZR.

Realizacja powyższych celów wymaga stałego modernizowania programów kształcenia menedżerskiego w kierunku całościowego i systemowego ujmowania zjawisk gospodarczych, społecznych i przyrodniczych, co oznacza konieczność poznawania i przestrzegania ich współzależności oraz traktowania ochrony środowiska jako nieodłącznej części procesów rozwojowych³. Modernizacja taka umożliwi przekazywanie studentom logicznie ułożonych i spójnych zestawów wiedzy z zakresu nauk przyrodniczych, ekonomiczno-technicznych, społecznych i humanistycznych oraz kształtowanie

¹ K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa 1998, s. 77–78.

² Zob.: Ministerstwo Środowiska, *Przez edukację do zrównoważonego rozwoju. Narodowa Strategia Edukacji Ekologicznej*, Warszawa 2001, s. 8.

³ K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, *op. cit.*, s. 77.

postaw przyjaznych środowisku, społeczeństwu i kulturze. Jest to ważne, gdyż: „(...) mało jest studiów dostarczających kompleksowej wiedzy, od uwarunkowań przyrodniczych poczynając, poprzez zespół kontekstów społecznych, a na znajomości technologii i technik stosowanych w ochronie środowiska kończąc. W konsekwencji część absolwentów jest dobrze zorientowana w zagadnieniach przyrodniczych uwarunkowań ochrony środowiska, ale nie rozumie uwarunkowań technicznych, społecznych i ekonomicznych; prowadzi to niekiedy do zajmowania ekstremalnych postaw «ochroniarskich», negujących wręcz potrzebę rozwoju gospodarczego. Z drugiej strony absolwenci przygotowani w zakresie «stosowania techniki» w ochronie środowiska nie doceniają uwarunkowań przyrodniczych i społecznych, nie mówiąc już o uwarunkowaniach filozoficznych”⁴.

Wychodząc od tych przesłanek, w opracowaniu przedstawiono wielowymiarowe implikacje projektowego podejścia do modernizowania programu menedżerskiego kształcenia w koncepcji zrównoważonego rozwoju. Przybliżona została istota edukacji menedżerskiej oraz znaczenie kompetencji kierownika-przywódcy, jako celu edukacji. Zaproponowany został zestaw (nowych, modernizowanych) kompetencji ZR, które powinny znaleźć się w treściach programów kształcenia menedżerów oraz model kompetencji nauczyciela, które są niezbędne dla wspierania zrównoważonego rozwoju uczniów.

Uwarunkowania zrównoważonej edukacji menedżerskiej

Prowadzone rozważania będą ukierunkowane przez następujące pytania:

1. Jaki jest obecny status idei zrównoważonego rozwoju w programach nauczania na kierunku Zarządzanie?
2. Jakie są przeszkody utrudniające włączenie idei ZR do programów kształcenia menedżerskiego?
3. Co sprzyja włączeniu tych zasad do programów?

Instytucja szkolnictwa wyższego jest miejscem, w którym kształcą się specjaliści – przyszłych decydentów, dlatego ma ona obowiązek takiego przygotowania swoich absolwentów, aby potrafili i chcieli powodować zmiany w kierunku ZR społecznego, środowiskowego, kulturalnego i gospodarczego, dla obecnego i przyszłych pokoleń. Zapotrzebowanie na zrównoważone kształcenie menedżerów jest stosunkowo nowe i ciągle aktualne, a zainteresowanie tą formą edukacji rośnie. Wiele szkół, a także liczne grono nauczycieli, nie miało i nadal nie ma doświadczenia z organizacją i realizacją procesów kształcenia w koncepcji ZR. Zasadne są społeczne oczekiwania ad-

⁴ Ministerstwo Środowiska, *op. cit.*, s. 15.

resowane do szkół kształcących menedżerów, mówiące, że ich absolwenci mają szersze zakresy odpowiedzialności niż przeciętni pracownicy, dlatego mają oni obowiązek trafnego rozpoznawania długoterminowych skutków swoich projektowych decyzji. Warte podkreślenia są uwagi wskazujące na znaczenie rozwijania kompetencji wzmacniających nasze naturalne połączenia ze środowiskiem, budujące z nim emocjonalne związki i traktujące to jako zadanie kulturowe, którego celem jest efektywnie wdrażać zasady ZR, a więc skuteczność, estetykę, ekonomię, etykę i ochronę środowiska. Ważne jest także, że edukacja bardziej niż jakakolwiek inna forma działalności człowieka ma możliwości propagowania zasad ZR oraz że to właśnie pedagogzy są siłą sprawczą, powodującą postęp w budowaniu zrównoważonego społeczeństwa⁵.

Innowacje w obszarze menedżerskiego kształcenia, ukierunkowane na unowocześnienie systemów dydaktycznych nauczyciela i uczniów w zakresie ZR, są obiecującymi inicjatywami. Ich praktyka napotyka jednak na trudności, dyktowane przede wszystkim niezrozumieniem, obojętnością i niechęcią do zmian zarówno ze strony nauczycieli, jak i uczniów. Stąd wdrażanie i stosowanie tej koncepcji jest nadal bardzo ograniczone, ponieważ zrównoważone kształcenie wymaga wewnętrznie radykalnych innowacji, które stanowią wyzwanie dla istniejących nawyków (bariery kulturowe), dotychczasowych organizacyjnych rozwiązań (bariery korporacyjne) i obowiązujących regulaminów pracy szkoły (bariery regulacyjne). Potrzeba wielowymiarowych zmian związanych z promowaniem i wdrażaniem zrównoważonego kształcenia menedżerów sprawia, że takie innowacje można uznać za złożone i wysoce niepewne, ponieważ trudno je zaplanować, przewidzieć ich skutki i nimi zarządzać. Dlatego wyzwaniem jest nie tylko poszukiwanie koncepcji zrównoważonej edukacji menedżerów, lecz także zrozumienie, jakie są najskuteczniejsze strategie wprowadzania i rozpowszechniania tych koncepcji na edukacyjnym rynku. Zmiana w procesie kształcenia uwzględniająca zasady ZR, wymaga podejścia interdyscyplinarnego. Może ono polegać na zestawieniu spostrzeżeń płynących z różnych innowacyjnych doświadczeń (w szczególności zarządzania transformacją w edukacji, strategicznego zarządzania niszą, czy radykalnego badania innowacyjności), służących opracowaniu podejścia, za pomocą którego będzie można przygotować i skutecznie zarządzać wdrażaniem nowatorskiego programu kształcenia.

⁵ D. Lehtonen, *Sustainability Education for Design Students. A Lesson in Teaching and Learning Strategies*, [w:] *Sustainability in Design: Now! Challenges and Opportunities for Design Research, Education and Practice in the XXI Century*, F. Ceschin, C. Vezzoli, J. Zhang, Proceedings of the LeNS Conference, Bangalore, India 29th September to 1st October 2010, Volume II, s. 1635–1642.

Analizując problematykę ZR, który jest wyzwaniem naszych czasów, dostrzega się występowanie luki kompetencyjnej w zakresie przywództwa i kierowania organizacjami, bazującego na zasadach ZR w promowaniu pozytywnych zmian. W kręgach biznesu i edukacji coraz większa jest świadomość, że sposoby zarządzania organizacjami muszą się zmieniać w jeszcze bardziej społecznie odpowiedzialnym świecie, mocno zależnym od gospodarki i determinowanym ekologicznie. Na uczelniach spoczywa odpowiedzialność i obowiązek przygotowania studentów do pełnienia funkcji menedżera profesjonalisty – przywódcy w obszarze ZR. Wymaga to znacznie bardziej ambitnego podejścia do wyzwania, jakim jest zrównoważony rozwój i uwzględniania w kształceniu tych wyzwań, które za 5–10 lat będą kształtować średnie zarządzanie w firmach.

Kształcenie w celu ZR wymaga wykorzystania różnych strategii nauczania, uwzględniających zarówno tradycyjne, jak i bardziej niekonwencjonalne podejścia pedagogiczne, w tym: praktyki interdyscyplinarne i holistyczne, a nie przedmiotowe uczenie się; zdobywanie wiedzy oparte na wartościach i krytyczne myślenie zamiast zapamiętywania; podejście wielotorowe i partycypacyjne podejmowanie decyzji na podstawie lokalnych a nie ogólnych informacji. Ważne więc jest nie tylko do „czego” się uczymy, ale także „jak” mamy to robić, aby zrealizować swój główny cel, którym jest zaszczepienie idei ZR uczniom do głów, serc i dłoni⁶. Na szczęście istnieje wiele edukacyjnych strategii i taktyk, wspierających nauczycieli i uczniów w realizacji tego zadania.

Założenia realizacji edukacji menedżerskiej w koncepcji zrównoważonego rozwoju

Pojawiają się pytania:

1. W jaki sposób należy uczyć studentów, aby uznali ważną rolę ZR i dostrzegli jego siłę wartości w promowaniu pozytywnych zmian?
2. Jak zmieniać poglądy i postawy studentów z tych opartych na przekonaniu, że indywidualne działanie nie ma znaczenia a wysiłki jednostki są nieistotnymi, na przeświadczenia, że działania każdego z nas są ważne i należy się do nich przygotowywać oraz je podejmować?

Edukację menedżerów należy postrzegać nie tyle jako akt jednorazowego przygotowania się do pracy zawodowej, którego podstawę stanowią studia, lecz także jako proces ciągły. Z kolei studentom należy⁷:

⁶ *Ibidem.*

⁷ Zob.: Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005, s. 159.

- zaszczepiać potrzebę systematycznego aktualizowania poszerzania i pogłębiania wiedzy w, a także o zmieniającej się rzeczywistości przyrodniczej i cywilizacyjnej;
- uświadamiać, że realizacja zadań kierowniczych będzie efektywniejsza we współpracy z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, co wymaga zrównoważonego społeczno-kulturowego środowiska pracy, sprzyjającego dzieleniu się wiedzą przydatną w praktyce, funkcjonalną dziś i „jutro”.

Edukacja w zakresie ZR sprzyja kształceniu menedżerów, gdyż ma na celu rozwijanie u wszystkich ludzi kompetencji pozwalającej na aktywne i odpowiedzialne kształtowanie swojego otoczenia, zgodnie z zasadami równowagi ekologicznej, wydajności gospodarczej i sprawiedliwości społecznej, z uwzględnieniem aspektów globalnych⁸. Wiąże się to z przekierowaniem postaw, zachowań i wartości ludzi na takie, które szerzej uwzględniają idee zrównoważonej przyszłości społecznej, środowiskowej i ekonomicznej. Aby zaszczepić je w ludziach i skłonić ich do zachowywania się w sposób zrównoważony, student musi przyswoić i zrozumieć wiedzę o zrównoważonym rozwoju, ukształtować właściwe dla tych idei wartości, postawy i motyw, a także posiadać stosowne umiejętności i zdolności. Idee i zasady ZR mogą więc przyczynić się do osiągnięcia celów zrównoważonej edukacji menedżerskiej, głównie poprzez⁹:

- 1) opracowanie przekrojowych kompetencji,
 - które powinien opanować student, aby mógł skutecznie poradzić sobie z wieloma funkcjonalnymi i rozwojowymi wyzwaniami przy uwzględnieniu zasad ZR i potrafił powiązać ze sobą różne cele organizacyjnych działań w logiczną całość oraz;
 - którymi powinien dysponować nauczyciel organizujący kształcenie, żeby ułatwić uczniom osiągnięcie założonych efektów edukacji, przy uwzględnieniu zasad ZR w tym zakresie;
- 2) ukierunkowywanie kształcenia znajdujące swój wyraz w doborze efektów uczenia się, co powinno pozwolić wyposażyć osoby uczące się w konkretne poznawcze, społeczno-emocjonalne i behawioralne umiejętności, które umożliwiają absolwentom – przyszłej kadrze zarządzającej – skuteczne

⁸ M.J. Welfens, Ch. Liedtke, *Edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju w Niemczech – stan i wyzwania / Status Quo und Herausforderungen der Bildung für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland*, [w:] *Ocena efektywności edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju – sposoby podejścia i strategie wdrażania / Bildung für nachhaltigkeit: erfolgskfaktoren und -strategien*, red. A. Kassenberg, M.J. Welfens, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2006, s. 19–22.

⁹ UNESCO, *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*, Education 2030, Paris 2017, s. 59, <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444e.pdf> [dostęp: 1.06.2018].

radzenie sobie z różnymi organizacyjnymi sytuacjami i właściwe odnalezienie się w takich okolicznościach.

Przygotowanie studentów do podejmowania działań uwzględniających zasady ZR staje się obowiązkiem instytucji edukacyjnej i wszystkich jej nauczycieli. Wdrażanie zasad zrównoważonej edukacji menedżerskiej uwzględniającej idee ZR, to sposób zwiększania kompetencji studentów w zakresie radzenia sobie w organizacyjnych sytuacjach. Wymaga on opracowania konkretnych efektów uczenia się, budujących u studentów kompetencje ZR. Jakich obszarów aktywności człowieka dotyczyć powinny pożądane kompetencje studenta, przyszłego pracownika w zakresie EZR? Wykorzystując wyniki analizy zaleceń oraz opisów kompetencji zawartych w dokumentach międzynarodowych dotyczących zrównoważonego rozwoju¹⁰, wskazać można na trzy podstawowe dziedziny efektów uczenia się – edukacji w zakresie ZR:

- sfera poznawcza – wiedza i zrozumienie pozwalające na całościowe podejście do tematyki zrównoważonego rozwoju;
- sfera psychomotoryczna – umiejętności stosowania teorii w zrównoważonej praktyce, głównie oceniania przez studentów obecnie panującej sytuacji i uzasadniania działań, które należy podejmować i realizować dla poprawy stanu środowiska i sytuacji ludzi przez pryzmat wizji przyszłości;
- sfera aksjologiczna – postawa obywatelska wyrażająca się systemem wartości studentów gruntującym zrównoważone praktyki, co przejawia się ich gotowością do podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Realizacji menedżerskiej edukacji w koncepcji ZR sprzyjają dydaktyczne podejścia, które wynikają z założeń teorii wielostronnego nauczania, tj. uczenia się i wychowania wg Wincentego Okonia oraz teorii konstruktywizmu społeczno-kulturowego Jerome’a S. Brunera. Poglądy te umożliwiają holistyczne postrzeganie i kreatywne wykorzystanie istniejących w rzeczywistości powiązań między polityką, instytucjami, społeczeństwem, gospodarką i środowiskiem przyrodniczym zarówno w edukacji menedżerskiej, jak i w praktyce gospodarczej. Przyjęto również, że w kształceniu menedżerów dążyć powinno się do wieloaspektowego rozwijania ich kompetencji,

¹⁰ European Commission, *Europe 2020. A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth, Communication from the Commission*, COM(2010) 2020 final, Brussels, 3.03.2010, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [dostęp: 8.05.2019]; European Commission, *Proposal for a Council Recommendation on the Validation of Non-Formal and Informal Learning*, European Commission, COM(2012) 485 final, Brussels, 5.09.2012; UNESCO, *ESD+TVET: Promoting Skills for Sustainable Development*, Paris 2012; UNESCO, *Shaping the Future We Want. UN Decade of Education for Sustainable Development (2005–2014), Final Report, Summary*, Paris 2014.

obejmujących wiedzę, umiejętności i postawy, które przynależą do wzajemnie przenikających się obszarów:

- 1) kultury,
- 2) społeczeństwa,
- 3) ekonomii,
- 4) ekologii.

Rozwój kompetencji menedżerów powinien być rozważany i prowadzony w kontekstach kultury i duchowości człowieka, jego kondycji psychicznej i sfery uczuciowo-emocjonalnej, wychodząc poza konwencje i tradycje charakterystyczne dla pozytywizmu, ponieważ jest to najbardziej zrozumiałe intelektualnie¹¹.

Idea edukacyjnej wielostronności i społeczno-kulturowego konstrukttywizmu rzutuje na dobór, zakres i wewnętrzne powiązania treści kształcenia, pozwalające uzyskać wyczerpujące odpowiedzi na zasadnicze pytania dla ZR:

1. Co naprawdę oznacza ZR i dlaczego przesunięcie w jego kierunku jest teraz koniecznością?
2. Jaka jest rola oraz odpowiedzialność menedżera i pracownika w odniesieniu do ZR człowieka?
3. W jaki sposób menedżerowie i pracownicy poprzez swój kompetencyjny rozwój mogą przyczynić się do ZR?

Idee zrównoważonego rozwoju przenikać muszą cały program menedżerskiego kształcenia, nierozdzielnie łącząc wiedzę, umiejętności, wartości i perspektywy w sposób przekonujący studentów do tej koncepcji i trwale zaszczipiający ją w głowach, rękach i sercach uczniów. Tylko wówczas możliwa będzie zarówno realizacja celów kształcenia, jak i rozwijanie ich kompetencji ZR, które¹²:

- budują u studentów zrozumienie tematyki zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego kierowania;
- umożliwiają studentom opanowanie zdolności konwersji ich wiedzy o zrównoważonym rozwoju w realistyczne praktyki menedżerskie;
- zwiększają świadomość roli i odpowiedzialności studentów w zakresie zrównoważonego rozwoju, jako jednostek i profesjonalistów.

Nacisk w kształceniu kładziony jest nie na instrumentalno-techniczne ujmowanie kompetencji, ale na rozwijanie u studentów: zdolności meta-kognitywnych, kreatywnych i konstruktywistycznych; krytycznego, wielowymiarowego i perspektywicznego myślenia, przedstawiającego wizję zrównoważonej firmy i zrównoważonego biznesu; patrzenia na ZR w sposób refleksyjny i kontekstowy. Ważne w kształceniu są także sytuacje budujące

¹¹ G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 270–271.

¹² D. Lehtonen, *op. cit.*

dogłębne porozumienie i współpracę między ludźmi różnych kultur, gdyż sprzyja to niewymuszonej aktywności i zaangażowanemu uczestnictwu w różnych społecznych procesach, ujmujących problematykę środowiskowego, ekonomicznego, społecznego i kulturowego ZR¹³.

Efekty kształcenia kompetencji kierownika-przywódcy w kontekście zrównoważonego rozwoju

Jakość kierowania i przewodzenia jest ważna, jeśli menedżerowie mają odegrać swoją rolę w dążeniu do rozkwitu idei ZR, a tym samym do biznesowej prosperity. Generuje to potrzebę redefinicji kompetencji kierowniczych i na nowo określenia ich ram, w obrębie których znajdują się potrzebne kompetencje – nowe bądź redefiniowane – mogące tę lukę ograniczyć, czy wyeliminować. Potrzeba posiadania tych kompetencji jest postrzegana jako istotna wartość dla sukcesu biznesowego i długoterminowych perspektyw wzrostu. Określenie i włączenie ich do programów nauczania przez uczelnie kształcące menedżerów, to priorytet rozwojowy na najbliższe lata, który postrzegany winien być jako przekraczanie „kolejnej edukacyjnej granicy”¹⁴. Nowy układ kompetencji ZR, a nawet jego elementy, rzadko występują w treściach programów kształcenia menedżerów. Konieczne jest podkreślanie potrzeby określenia i włączenia takich kompetencji, które są niezbędne, jeśli kierownicy-liderzy mają dostrzegać trendy, dbać o relacje z interesariuszami, przyjmować perspektywę długoterminową i elastycznie adoptować się do zmian w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Czym są i jakie powinny być kompetencje ZR? Z etymologicznej perspektywy nawiązują one „(...) do potencjału podmiotu, wyznaczającego jego zdolności wykonania określonych typów działań”¹⁵. W kontekście ZR zdolności jednostki rozważać można w dwóch ujęciach. Pierwsze definiuje jej kompetencje jako potencjał adaptacyjny ZR i wskazuje, że „(...) każdy rodzaj zachowania człowieka jest zachowaniem sprawczym: jest ono zawsze instrumentem, służącym osiągnięciu przez podmiot kontroli nad zewnętrznym –

¹³ Zob.: Liu Yan, Liu Feng Feng, *Building a Harmonious Society and ECE for Sustainable Development*, [w:] UNESCO, *The Contribution of Early Childhood Education to Sustainable Society*, Paris 2008, s. 43–52.

¹⁴ A. Faruk, A. Hoffmann, *Sustainability and Leadership Competencies for Business Leaders*, BSR, October 2012, https://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainability_Leadership_Competencies.pdfhttps://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainability_Leadership_Competencies.pdf [dostęp: 20.05.2018].

¹⁵ *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 1, red. J.M. Śnieciński, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003, s. 693.

społecznym bądź przyrodniczym – otoczeniem i jako takie podlega modelowaniu”¹⁶. Potencjał adaptacyjny, rozumiany jako dyspozycje do instrumentalnego działania związanego z wiedzą, umiejętnościami, postawami i motywacją, pozwala jednostce na dostosowanie się do warunków otoczenia, kontrolowania go i wprowadzania w nim zmian. W drugim ujęciu kompetencja jednostki jest traktowana jako jej transgresyjny potencjał, co oznacza, że „(...) kompetencja jest rodzajem głębokiej struktury poznawczej, integrującej funkcjonujące w jej ramach elementy oraz równoważące relacje człowieka ze światem”¹⁷. Ujęcie to wyraźnie koresponduje z kompetencyjnymi potrzebami ZR, wskazując, że posiadająca je jednostka jest zdolna do kreatywnej przebudowy dotychczas posiadanej wiedzy, wzorców myślenia i działania oraz do aktywnej i twórczej reorganizacji procesów zarówno nabywania/rozwijania kompetencji, jak i ich wykorzystania. Umożliwiają one „(...) szukanie sensu w otaczającym świecie, wartościowania własnego postępowania i innych osób, wytworów tego działania, stawianie, podejmowanie oraz rozwiązywanie zadań, komunikowanie się z ludźmi, współdziałanie i współpracę z innymi”¹⁸.

Zgodnie z ideami ZR jednostka kompetentna to jednostka aktywna i twórcza, która czynnie uczestniczy w dokonujących się procesach zmian gospodarczych, społecznych i ekologicznych. Podejmuje, realizuje oraz stawia zadania adekwatnie do wymagań sytuacji zadaniowej, a także monitoruje ich realizację oraz ewaluje zarówno w przebiegu procesów realizacyjnych, jak i ich rezultatów¹⁹. Kompetencje ZR są więc nie tylko sprawnością działania, lecz także potencjałem umożliwiającym – adekwatnie do sytuacyjnych wyzwań – aktywnie i twórczo uczestniczyć w czynnościach wiążących zagadnienia gospodarcze, społeczne, kulturowe oraz ekologiczne, reflektując i negocjując je. Współczesne rozumienie kompetencji ZR wskazuje, że nie należy i nie wolno traktować ich jako struktury statycznej, lecz jej elementy/dyspozycje psychiczne – wiedzę, umiejętności, postawy i doświadczenia – postrzegać dynamicznie jako ich kombinację, każdorazowo dostosowywaną do wymogów i wyzwań stawianych przez sytuację. Wymagają one systematycznego rozwijania podczas procesu uczenia się i praktykowania oraz jakościowego doskonalenia, gdyż tylko ich wysoka zadaniowa operatywność nadaje im cechę dynamizmu. Kompetencje „(...) ćwiczone i sprawdzane w doświadczeniu nie są już tym samym, co na początku kształcenia. Nie

¹⁶ *Ibidem*, s. 694.

¹⁷ *Ibidem*, s. 695.

¹⁸ *Nauczyciel: misja czy zawód? Społeczne i profesjonalne aspekty roli*, red. P. Rudnicki, B. Kutrowski, M. Nowak-Dziemianowicz, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2008, s. 190.

¹⁹ *Ibidem*, s. 192.

tylko przekształcają się w sprawność, ale obrastają refleksją i świadomością, pozwalają tworzyć uogólnienia, stają się źródłem nowej wiedzy”²⁰.

Analiza układów kompetencji ZR w kontekście dynamicznych i wielokierunkowych zmian, zachodzących zarówno w światowej, jak i lokalnej gospodarce, kulturze, środowisku i społeczeństwie, wskazuje, że istnieją pewne wspólne poglądy i stanowiska wśród badaczy, którzy analizowali kwestię kierowania i przywództwa w zakresie ZR korporacyjnego. Wskazują oni na kompetencyjne zestawy – pewne połączenie umiejętności, których potrzebują menedżerowie, aby: sprostać wymaganiom lepszego reagowania na zmieniające się oczekiwania społeczne; potrafić udanie ustanawiać oparte na zaufaniu relacje z zainteresowanymi stronami; dążyć do większej otwartości i rozliczalności, a także skutecznie przekładać dobre intencje na dobre praktyki ZR. Na tej podstawie można zaproponować zestaw (nowych, modernizowanych) kompetencji ZR, które powinny znaleźć się w treściach programów kształcenia menedżerów, a więc²¹:

- kontekstualne myślenie systemowe i strategiczne (nowe kompetencje) – zewnętrzna świadomość prowadząca do zrozumienia i uznania trendów zrównoważonego rozwoju oraz tego, w jaki sposób i gdzie organizacja może wkomponować się (pasuje) do szerszego systemu;
- posiadanie wizji i sformułowanie strategii (zdefiniowane na nowo) – rozwijanie wiedzy, w tym na temat zrównoważonego rozwoju, w celu opracowania autentycznych i skutecznych strategii biznesowych;
- świadomość ryzyka, ocena i zarządzanie ryzykiem (zdefiniowane na nowo) – zidentyfikowanie ryzyka i możliwości, które mogą leżeć u podstaw decyzji biznesowych;
- zaangażowanie zainteresowanych stron (nowe) – zdolność do inspirowania ludzi zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią oraz wzmacniania w organizacyjnym kontekście ich postaw i przekonań, dotyczących zrównoważonego rozwoju;
- elastyczność i zdolność adaptacji do zmian (zdefiniowane na nowo) – umiejętność planowania, tworzenia i ciągłego doskonalenia innowacji społecznych oraz zdolności adaptacji.

²⁰ W. Żuchowska, *Do czego dydaktykom potrzebne jest pojęcie kompetencji?*, „Nowa Poliszczyna” 1991, nr 1, s. 35–36.

²¹ Zob.: A. Faruk, A. Hoffmann, *op. cit.*, s. 6–8; D. Grayson, *New Leadership Competencies for Corporate Sustainability*, Cranfield School of Management, <https://blog.som.cranfield.ac.uk/execdev/new-leadership-competencies-for-corporate-sustainability> [dostęp: 29.05.2018].

Potrzeba rozwijania tych kompetencji dyktowana jest z jednej strony rosnącą presją na prowadzenie działalności w sposób zrównoważony, a z drugiej strony wartościowo-kulturową niepewnością i złożonością środowisk gospodarczego i społecznego, a także powiązanego z nimi środowiska przyrodniczego. Dlatego też menedżerowie powinni posiadać i potrafić rozwijać umiejętności jednostkowe oraz organizacyjne, które pozwalają na rozpoznawanie złożoności i – w tym kontekście – na uodpornianie swojej firmy na zmieniające się okoliczności oraz na przygotowanie jej do adekwatnego reagowania. Powyższa grupa koresponduje z umiejętnościami promowania różnorodności poznawczej, doceniania źródeł będących dostarczycielami krytycznych informacji na swój temat oraz traktowania różnorodności jako dynamicznej siły, kreującej rozwój i wzmocnienie tego, co jest wartościowe i istotne w organizacyjnej kulturze. Poznawanie zmienności i korzystanie z różnorodności potrzebują dialogu i partnerstwa z wszystkimi zainteresowanymi stronami. Wymaga to z jednej strony umiejętności zaangażowania interesariuszy w sprawy firmy i korzystania z ich kreatywności jako dostarczycieli nowych pomysłów i innowacji, z drugiej – zdolności do pielęgnowania tych relacji, szczególnie z niekonwencjonalnymi interesariuszami. Ich rozwijanie przełoży się na umiejętności kształtowania środowiska społecznego i kulturowego którego są częścią oraz zawierania umów społecznych i kompromisów między biznesem a społeczeństwem. W tabeli 1, w postaci efektów kształcenia, przedstawiono opisy nowych i zmodyfikowanych kompetencji menedżera-przywódcy w kontekście zrównoważonego rozwoju oraz edukacyjny wymiar kompetencji ZR, które powinny być elementem programów kształcenia menedżerów na kierunku Zarządzanie.

Tabela 1. Propozycje efektów kształcenia nowych i zdefiniowanych kompetencji kierownika-przywódcy w kontekście zrównoważonego rozwoju

Kontekstualne myślenie systemowe i strategiczne (nowe kompetencje) – zewnętrzna świadomość prowadząca do zrozumienia i uznania trendów zrównoważonego rozwoju oraz tego, w jaki sposób i gdzie organizacja może wkomponować się (pasuje) do szerszego systemu
W wyniku realizacji kształcenia absolwent:
<ul style="list-style-type: none"> – skanuje otoczenie bliższe i dalsze własnej firmy, aby zrozumieć co dzieje się w biznesie i społeczeństwie oraz interpretuje „słabe sygnały” z wielu źródeł, nawet jeśli ich wpływ może nie być oczywisty; – zbiera informacje od ludzi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, wykorzystując formalne i nieformalne kanały oraz z sieci osób o odmiennych poglądach; – interpretuje trendy i sygnały tak, aby współpracownicy, klienci i inne zainteresowane strony mogły zobaczyć, w jaki sposób może to stworzyć zarówno szanse, jak i zagrożenia; – bada sygnały niewygodne i początkowo nieokreślone jako potencjalnie bardzo ważne, nie rezygnując z myślenia o zdarzeniach trudno przewidywalnych.

Posiadanie wizji i sformułowanie strategii (zdefiniowane na nowo) – rozwijanie wiedzy, w tym na temat zrównoważonego rozwoju, w celu opracowania autentycznych i skutecznych strategii biznesowych
W wyniku realizacji kształcenia absolwent:
<ul style="list-style-type: none"> – uczestniczy w tworzeniu wizji dla firmy, uwzględniającej odpowiedzialność społeczną oraz uznającej różne aspiracje i oczekiwania zainteresowanych stron; – współtworzy strategię z pracownikami firmy, uznając wartość podejścia elastycznego, szeroko i wielopasmowego; – uczestniczy w decyzjach rozwojowych produktów i usług odpowiedzialnych społecznie w celu wywarcia pozytywnego wpływu na cały łańcuch wartości
Świadomość ryzyka, ocena i zarządzanie ryzykiem (zdefiniowane na nowo) – zidentyfikowanie ryzyka i możliwości, które mogą leżeć u podstaw decyzji biznesowych
W wyniku realizacji kształcenia absolwent:
<ul style="list-style-type: none"> – identyfikuje, ocenia i zarządza ryzykiem, w tym w odniesieniu do reputacji firmy i relacji z interesariuszami; – ocenia ryzyko zagrożeń o niskim prawdopodobieństwie, ale wysokim negatywnym skutku, które mogą zagrażać firmie oraz organizuje ocenę powiązanych ryzyk
Zaangażowanie zainteresowanych stron (nowe) – zdolność do inspirowania ludzi zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią oraz wzmacniania w organizacyjnym kontekście ich postaw i przekonań, dotyczących zrównoważonego rozwoju
W wyniku realizacji kształcenia absolwent:
<ul style="list-style-type: none"> – wykazuje ciekawość, dociekliwość i wiedzę na temat zmieniających się oczekiwań zainteresowanych stron oraz jest w stanie reagować z szacunkiem na ich konkurencyjne interesy; – słucha osób, które kwestionują lub nie zgadzają się z jego poglądami i jest w stanie wyciągnąć wnioski z takiego sprzeciwu; – buduje partnerstwa zorientowane na działanie i korzystne dla obu stron, w tym z niekonwencjonalnymi interesariuszami; – analizuje krajobraz społeczny i opiniotwórczy oraz reprezentuje interesy firmy wobec szerokiego grona interesariuszy
Elastyczność i zdolność adaptacji do zmian (zdefiniowane na nowo) – umiejętność planowania, tworzenia i ciągłego doskonalenia innowacji społecznych oraz zdolności adaptacji
W wyniku realizacji kształcenia absolwent:
<ul style="list-style-type: none"> – demonstruje zdolność do kierowania zespołem, gdy pojawiają się kontrowersje i niejasności, dotyczące najlepszego rozwiązania; – uczestniczy w redagowaniu zadań i decyzji wystarczająco elastycznych, aby można było je modyfikować w świetle zmieniających się okoliczności; – słucha uważnie i z szacunkiem głosów wewnątrz i na zewnątrz firmy w celu poszukiwania informacji, które mogą powodować zmiany w działaniach, a także myśli kreatywnie o możliwych nowych sposobach działania; – nie uważa, że własna wiarygodność polega na postrzeganiu jej jako jedynie słusznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Faruk, A. Hoffmann, *op. cit.*

Nauczycielskie kompetencje ZR jako element kultury nauczania/uczenia się

W myśleniu o dydaktyce, nauczycielskie kompetencje ZR stają się nie tylko celem ich posiadania, lecz także narzędziem nauczania/uczenia się oraz podstawą dla efektywnego kształcenia i wychowania. Z tego powodu można je rozumieć jako niezbywalny element kultury nauczania/uczenia się²².

Raport przygotowany przez Międzynarodową Komisję do spraw Edukacji dla XXI wieku, pod przewodnictwem Jacques'a Delorsa, wyraźnie wskazuje na rolę uczenia się – na każdym poziomie edukacji – w nabywaniu kompetencji, pozwalających uczniowi na wszechstronny zrównoważony rozwój oraz tworzących bazę do jego prawidłowego rozwoju emocjonalnego i kształtowania silnego poczucia własnej wartości sprawczej i umiejętności adekwatnej oceny swoich możliwości. Kompleksowa pomoc w uczeniu się to rola nauczyciela, który powinien organizować proces nauczania/uczenia się wokół czterech aspektów kształcenia – nazywanych filarami kształcenia – które przez całe życie będą dla każdej jednostki wyznacznikami jego edukacyjnych przedsięwzięć. Raport J. Delorsa określa te filary, na których edukacja powinna być oparta: 1) uczyć się, aby działać; 2) uczyć się, aby być; 3) uczyć się, aby wiedzieć; 4) uczyć się, aby żyć razem.

Aplikacja zasad ZR oraz koncepcji edukacji przedstawionej przez J. Delorsa, które znalazły odzwierciedlenie w propozycji efektów kształcenia kompetencji kierownika-przywódcy w kontekście ZR, stawia przed nauczycielami wysokie wymagania kompetencyjne. Programy kształcenia oparte na tych wytycznych to kluczowy element innowacyjnego podejścia do edukacji, ukierunkowanej na: uaktywnienie i rozwój zdolności metakognitywnych studenta-menedżera; kształtowanie umiejętności krytycznego i dywergencyjnego myślenia; wspieranie kreatywności rozwojowej i konstruktywistycznej transformacji idei na płaszczyznę realistycznie funkcjonujących środowisk: biznesowego, społecznego i przyrodniczego. Zalicza się do tego także wszechstronny rozwój podejścia pod kątem kształtowania poczucia odpowiedzialności, zaangażowania i autonomii moralnej, przejawiającej się w podejmowanych konstruktywnie zadaniach, wynikających z problematyki ZR, z wdrażaniem się do współuczestnictwa, współtworzenia i współkierowania procesami rozwojowymi. Podstawowe cechy nauczycielskich kompetencji ZR, które rozważane są w perspektywie czterech filarów charakteryzujących koncepcję kształcenia J. Delorsa, to²³:

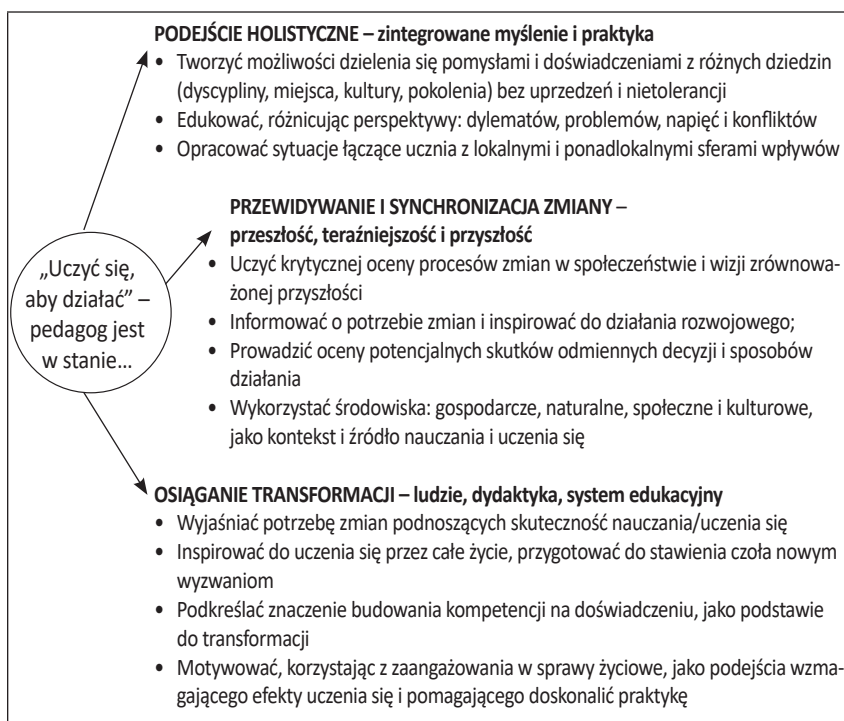
²² Zob.: W. Żuchowska, *Do czego dydaktykom potrzebne jest...*, op. cit.

²³ United Nations Economic Commission for Europe, *Learning for the Future. Competences in Education for Sustainable Development*, July 2012, s. 13, https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/ESD_Publications/Competences_Publication.pdf [dostęp: 1.06.2018].

- a) holistyczne podejście, które w różnorodności dąży do integracyjnego myślenia i łączących praktyk;
- b) przewidywanie zmian, które bada alternatywną przyszłość, uczy się z doświadczeń przeszłości i inspirowanie zaangażowanie w teraźniejszość;
- c) osiągnięcie transformacji, która służy zmianom w sposobach, które są wykorzystywane przez ludzi do uczenia się, a także usprawnieniom systemów wspierających naukę i kształcenie.

Kompleksowy charakter nauczycielskich kompetencji ZR przedstawiony został przez zestaw kategorii, które odzwierciedlają szeroki zakres doświadczenia, niezbędnego w pracy dydaktycznej²⁴:

- 1) Nabywanie sprawności psychomotorycznych oznacza rozwijanie praktycznych umiejętności i kompetencji działania w odniesieniu do edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju („uczyć się, aby działać” – pedagog jest w stanie...), rysunek 1.



Rysunek 1. Kompetencje nauczycieli z filaru kształcenia „uczyć się, aby działać” w edukacji dla zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: United Nations Economic Commission for Europe, *op. cit.*, s. 15.

²⁴ *Ibidem.*

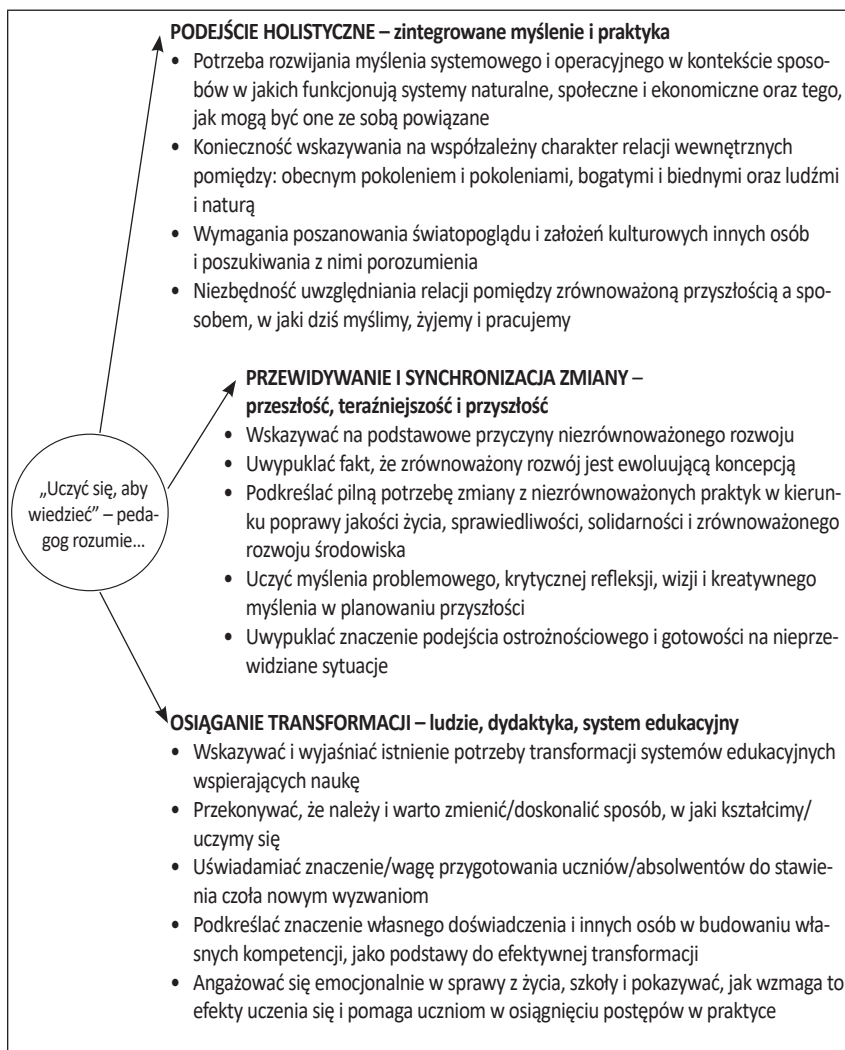
- 2) Uczenie się, jak radzić sobie z rozwojem własnych cech i zdolności, by działać z większą autonomią, trafnym osądem i osobistą odpowiedzialnością w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju („uczyć się, aby być” – edukatorem jest ktoś, kto....), rysunek 2.



Rysunek 2. Kompetencje nauczycieli z filaru kształcenia „uczyć się, aby być” w edukacji dla zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: United Nations Economic Commission for Europe, *op. cit.* s. 15.

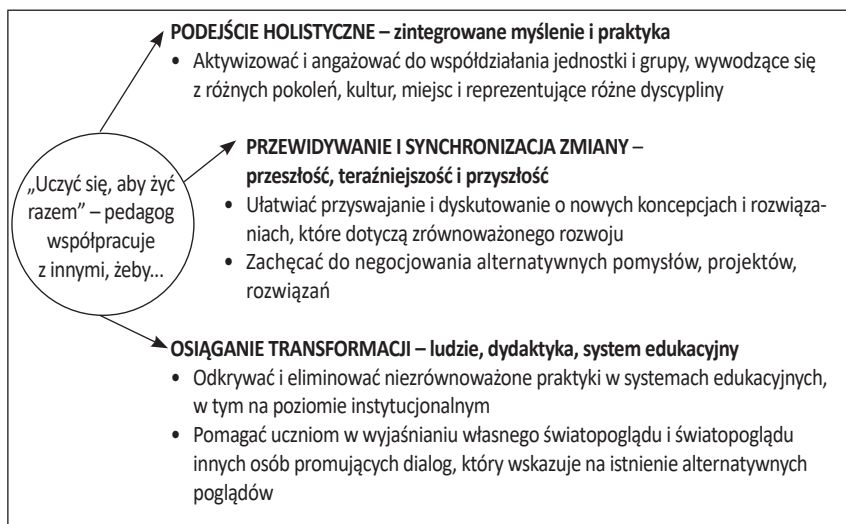
- 3) Refleksyjne poznanie i doświadczanie umożliwiające zrozumienie wyzwań zarówno lokalnych, jak i globalnych stojących przed społeczeństwem oraz potencjalne role nauczycieli i uczniów w procesie kształcenia („uczyć się, aby wiedzieć” – pedagog rozumie...), rysunek 3.



Rysunek 3. Kompetencje nauczycieli z filaru kształcenia „uczyć się, aby wiedzieć” w edukacji dla zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: United Nations Economic Commission for Europe, *op. cit.*, s. 14.

- 4) Dążenie do wspólnego działania, opartego na podzielanych zasadach, co przyczynia się do rozwoju partnerstwa i uznania współzależności, pluralizmu, wzajemnego zrozumienia i pokoju („uczyć się, aby żyć razem” – pedagog współpracuje z innymi, żeby...), rysunek 4.



Rysunek 4. Kompetencje nauczycieli z filaru kształcenia „uczyć się, aby żyć razem” w edukacji dla zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie, United Nations Economic Commission for Europe, *op. cit.*, s. 14.

Podsumowanie

W środowiskach gospodarczych i akademickich występuje obecnie powszechna obawa, że światowy model rozwoju społecznego i gospodarczego jest niezrównoważony. Istnieje też przekonanie, że stoimy w obliczu pilnej potrzeby przekształcenia naszych sposobów gospodarczego i społecznego funkcjonowania, szczególnie w tych obszarach, które bazują na niezrównoważonej konsumpcji zasobów, degradacji ekosystemów i wykorzystywaniu ludzi. Dzisiejszy świat społeczny i gospodarczy dostrzega potrzebę zrównoważonego rozwoju. Staje się on dla wszystkich coraz bardziej jasny, jednak nie każdy jest przekonany, że sposoby podejścia do ZR i stosowane praktyki mogą się różnić (i różnią się) oraz że będzie to ewoluować. Powszechnie uważa się, że rozwój zrównoważonych społeczeństw wymaga ciągłego i takiego procesu uczenia się, w którym problemy i dylematy rozwoju są powszechnie znane, a właściwe odpowiedzi i rozwiązania mogą nie być (i nie są) łatwe, powszechnie akcep-

towane oraz ostateczne. Zauważa się, że edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju jest tym obszarem społecznej aktywności, która może i powinna przygotowywać jednostki i społeczeństwa do etycznych zachowań, promując i wyjaśniając idee solidarności, równości i wzajemnego szacunku między ludźmi, krajami, kulturami i pokoleniami. Powinna ona organizować kształcenie takich kompetencji, które skłaniają ludzi i umożliwiają im prowadzenie działań rozwojowych w zgodzie z naturą tak, żeby zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia następowało bez uszczerbku dla zdolności przyszłych pokoleń do spełnienia ich własnych potrzeb.

Ważne jest właściwe przygotowanie kadr kierowniczych oraz wykształcenie umiejętności przywódczych u liderów kierujących przedsiębiorstwami, ponieważ ma to kluczowe znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej firmy w coraz bardziej skomplikowanym i wymagającym świecie, ale jest także niezbędnym elementem społeczeństwa obywatelskiego, które stawia na zrównoważony rozwój. Szkoły wyższe mogą mieć wiele do zaoferowania, podejmując wyzwania związane z coraz lepszym kształceniem u swoich studentów atrybutów przywództwa zrównoważonego rozwoju, w tym zdolności do konsekwentnej pracy nad wielowymiarowymi i długoterminowymi działaniami, prowadzącymi organizację do zrównoważonego gospodarowania, wraz z umiejętnościami inspirowania ludzi, wewnątrz i poza organizacją, do podejmowania działania na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Bohuslava Mihalčová

prof. Ing., PhD. & PhD., Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu
ORCID 0000-0001-7958-3429

Jaroslava Kádárová

doc. Ing., PhD., Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG

Michal Pružinský

prof. Ing., CSc., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ORCID 0000-0002-9848-6496

Mothers in the labour market

Abstract

In the Slovak Republic, the development of women's employment has long been marked by the low level of employment of women-mothers. Women's participation in the labour market over men is affected by the reproductive role and the role of the mother providing childcare. Employers prefer male labour, as men are expected to have more mobility and less burden on their homework. All-day maternal employment also involves other issues, frequent absences due to their children's illnesses. Employers are unwilling to create shorter working hours. At the same time, women represent a significant and talented human potential that is often untapped. In order to be able to choose whether to stay with their children long-term at home and to stay in their expertise, or not need to match the responsibilities of women-mothers and the labour force on the labour market. Women have higher education, the sooner they return to work, and women with lower education are not too busy because financial compensation in the form of parental allowances is often higher than if she worked. Longer parental leave, however, results in less chance of being employed on the labour market, loss of self-confidence and professional development.

The decisive indicators of female employment are maternity, child care and the number of children. In some families, a mother returns to work shortly after childbirth and leaves the child to another member of the family or to a stranger, and later to the institution. Another reason why a mother works is also her need to self-retire or not to remain in the profession. There is also the phenomenon of a mother who works part-time during normal working hours, or in the form of work after the evening, and cares

about the child at all other times. In Slovakia, we are seeing, as mentioned above, the long-term low level of employment of mothers who take care of the child, especially younger than three years, so it is necessary to examine the interrelationship between parenthood/maternity and the position of mothers in the labour market. The female employment rate in the Slovak Republic also decreases proportionally to the increase in the number of children. According to OECD (2011) data in the SR, out of 100 working women there are 62 women with one child, 54 women with two children and only 31 women with three children. On the contrary, female-mother employment in the SR increases with the younger child's age. While the employment rate for women with a child under 3 years is below 20%, this figure is 63% for women aged 3 to 5 years and for women aged 6–14, at almost 80%. The aim of the paper is to examine the tendency in the behaviour of hidden human capital reserves of Slovak women mothers and to identify the causes of the drop of their employment in the early stage of child care (within three years).

Key words: female, mother, job, labour market, employment of women-mothers

Abstrakt

V Slovenskej republike je vývoj zamestnanosti žien dlhodobo poznamenaný nízkou úrovňou zamestnanosti žien – matiek. Participácia žien na trhu práce oproti mužom je ovplyvnená reprodukčnou rolou a rolou matky zabezpečujúcej starostlivosť o deti. Zamestnávateľia uprednostňujú mužskú pracovnú silu, pretože u mužov sa predpokladá väčšia mobilita a nižšia zaťaženosť domácimi povinnosťami. S celodennou zamestnanosťou matiek súvisia aj ďalšie problémy, ako napr. časté absencie z dôvodu chorôb ich detí. Zamestnávateľia nie sú ochotní vytvárať pracovné miesta so skrátenou pracovnou dobou. Pritom ženy predstavujú významný a talentovaný ľudský potenciál, ktorý je často krát nevyužitý. K tomu, aby mali možnosť výberu, či ostanú so svojim dieťaťom dlhodobo doma a ustrnú vo svojej odbornosti, alebo nie potrebujú zlaadiť povinnosti ženy – matky a sily na trhu práce. Čím majú ženy vyššie vzdelanie, tým skôr sa do práce vracajú a naopak ženy s nižším vzdelaním sa príliš do práce neponáhľajú, pretože finančná kompenzácia vo forme rodičovského príspevku je pre ňu často krát väčšia, ako keby pracovala. Dlhšie zotrvávanie na rodičovskej dovolenke má však za následok menšiu šancu pre uplatnenie sa na trhu práce, stratu sebavedomia a profesijného rozvoja.

Rozhodujúcimi ukazovateľmi zamestnanosti žien sú materstvo, starostlivosť o dieťa a počet detí. V niektorých rodinách sa matka vracia do zamestnania v krátkom čase po pôrode a prenecháva starostlivosť o dieťa inému členovi rodiny alebo cudzej osobe, neskôr aj inštitúcii. Iným dôvodom, prečo matka pracuje, je aj jej potreba seba-realizovať sa alebo nezaostať v profesii. Objavuje sa aj fenomén matky, ktorá pracuje na čiastočný úväzok počas bežnej pracovnej doby, alebo formou práce po večeroch a v ostatnom čase sa stará o dieťa. Na Slovensku sledujeme, ako už bolo spomenuté, dlhodobo nízku úroveň zamestnanosti žien – matiek, ktoré sa starajú o dieťa najmä mladšie ako tri roky, preto je potrebné skúmať vzájomné väzby medzi rodičovstvom/materstvom a pozíciou matiek na trhu práce. Miera zamestnanosti žien – matiek v Slovenskej republike klesá aj úmerne rastu počtu detí. Podľa údajov OECD (2011) v SR zo 100 pracujúcich žien je 62 žien s jedným dieťaťom, 54 žien s dvoma deťmi a len 31 žien s tromi deťmi. Naopak, zamestnanosť žien – matiek v SR rastie so zvyšovaním veku najmladšieho dieťaťa. Kým miera zamestnanosti žien s dieťaťom do 3 rokov nedosahuje úroveň 20 %, tento ukazovateľ u žien s dieťaťom vo veku 3 až 5 rokov je na úrovni 63 % a u žien s dieťaťom vo veku od 6 do 14 rokov – na úrovni takmer 80 %. Cieľom

príspevku je skúmať tendenciu v správaní sa skrytých rezerv ľudského kapitálu slovenských žien – matiek a identifikovať príčiny prepadu ich zamestnanosti v rannom štádiu starostlivosti o dieťa (do troch rokov).

Kľúčové slová: ženy, matky, práca, trh práce, zamestnanie žien – matiek.

JEL code: J630, J640, E710

Theoretical background

The issue of the return of women to the labour market after maternity and parental leave (MD and RD) is currently a very important topic. This is evidenced by a number of domestic as well as foreign studies¹. Fortunately enough, some steps and negotiations are taking place to help this partly disadvantaged group of people to return to active working life.

Beginning to set up children's groups or micro nursery, playgrounds because if the mothers cannot place children in the nursery, respectively kindergartens, it is not always in the family's hands to ensure proper guardianship, and therefore the mother's return to employment is significantly more difficult. Naturally, if women should go to work, they need a guarantee that their child will be taken care of. Therefore, the emergence of children's groups should be encouraged so that those women who want to be with their children at home can get paid as a foster parent. For example, in Austria, it works to both sides of satisfaction. For the labour market, but also for mothers themselves, it is better to return to work as soon as possible. However, Slovak labour market is not as flexible as it is in the Netherlands or in Finland. The solution would be also part-time jobs, respectively work from home. But it works in larger places, but probably not in smaller regions.

Mothers do not alleviate this choice of „work or family“, neither the fact that the retirement age is shifting. Grandparents instead of having good

¹ M. Pavlicová, *Náklady intenzívneho materstvá v ČR*, Praha 2016, http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/N%C3%A1klady-intenzivn%C3%ADho-mate%C5%99stv%C3%AD-v-%C4%8CR-Martina-Pavlicov%C3%A1_edit-1.pdf [accessed: 9.05.2019]; E. Hanzelová, D. Kešelová, *Zdroje a prekážky rastu zamestnanosti žien s dôrazom na stratégiu zosúladenia rodinného, pracovného a osobného života*, Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava 2014, p. 81; S. Campbell Clark, *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*, „Human Relations“ 2000, Vol. 53 (6), p. 750; J. Kubisová, *Tušíte tú sumu? Pozrite, na koľko vás dnes vyjde mať dieťa*, 3.10.2014, najmama.sk, <https://najmama.aktuality.sk/clanok/235201/tusite-tu-sumu-pozrite-na-kolko-vasdnese-vyjde-mat-dieta/> [accessed: 20.04.2018]; A. Křížková, K. Pavlica, *Management genderových vztahů – Postavení žen a mužů v organizaci*, Management Press, Praha 2004, p. 155; S.A. Reynolds, L.C.H. Fernald, J.R. Behrman, *Mothers' Labor Market Choices and Child Development Outcomes in Chile*, „SSM – Population Health“ 2017, Vol. 3, p. 756–766, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352827316301859> [accessed: 9.05.2019].

time with their grandchildren and offering help to young parents, have to spend their time still in work. The paradox is that young people are sitting at home with children, and people with years of experience who have already deserved rest, still go to work. It is also necessary to mention an employer who still underestimates women and does not take them as a benefit to company even society. The employer often chooses a simpler option in the form of male employment.

In Slovakia the length of maternity leave is regulated by Act No. 311/2001 Collection of laws colleen Labour Code, Paragraph 166, section 1 establishes: „In relation to the birth and care of a born child, the woman has a 34-week maternity leave. Single woman is maternity leave of 37 weeks, and the woman who gave birth to two or more children is leave of 43 weeks”².

Compared to selected EU countries, Slovakia is among the countries that have a long maternity leave set by law. The longest maternity leave is up to 58.6 weeks in Bulgaria and 39 weeks in the UK. On the contrary, the shortest maternity leave is only 8.6 weeks in Sweden and 14 weeks in Germany. We show more information in Figure 1.

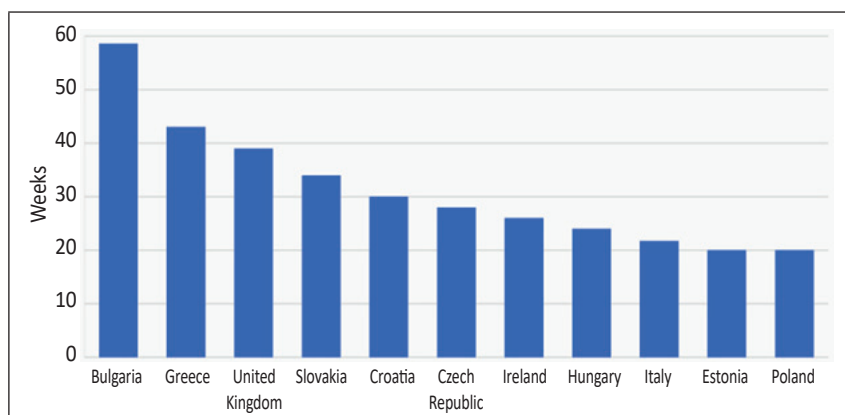


Figure 1. The length of paid maternity leave women in EU countries

Source: M. Toh, *These Countries Offer the Most Generous Maternity Leave*, 19.01.2018, CNN Money, <http://money.cnn.com/2018/01/19/news/economy/countries-most-maternity-leave/index.html> [accessed: 06.06.2018].

During maternity leave, a maternity benefit is provided for both the pregnancy and childcare. The financial amount pays the Social Insurance Company. Mother must be a Social Insurance Client for long enough time

² REPLICON. The Time Intelligence Company, Slovakia Labor Compliance Guide, Labor Code, 2001, No. 311, <https://www.replicon.com/regulation/slovakia-labor-laws/> [accessed: 15.05.2019].

to pay sickness insurance premium on time. By May 2017, the maternity benefit was set at 70% of the daily measured basis, since May 2017 the maternity benefit is determined at 75% of the daily measured basis. Since the daily assessment base for a pre-natal mother is calculated from the gross wage, the mother's maternity benefit is not equal to the mother's. If the mother before childbirth did not work, or did not voluntarily pay sickness insurance (unemployed, student) and does not meet the requirement of 270 days of sickness insurance for two years before childbirth, there is no entitlement to maternity leave for her. In such a case, she may apply for a parental contribution after the birth of the child.

After the exhaustion of maternity leave, women generally take parental leave, which lasts up to three years of age. If the child has a long-term adverse health condition, the mother may request an extension of parental leave to the child's six years of age.

During parental leave, the mother is entitled to a parent's allowance. The parental allowance in the Slovak Republic is governed by Act No. 571/2009 Collection of laws collected on parental allowance and on amendments and supplements to certain laws as amended. Under this law, this contribution is paid to the mother who asks for it. The standard in neighbouring countries as well as in Slovakia is that parental leave lasts for three years. But in the Czech Republic until the fourth year of the child's age. However, some countries in the European Union, such as the Netherlands, Bulgaria, Cyprus, Malta, Spain, Greece and Ireland, do not know the concept of parental leave.

Based on the above information, we can say that the return of mothers to work is in Slovakia somewhat more complicated than in foreign countries. For three years during which a mother takes care of her child, there may be major changes in the organization of work. Many companies change processes, company's strategies, staff exchanges often occur. During the maternity leave period, a company often recruits an employee who is perfectly familiar with the current situation in the company. The employer must keep the job for mother on maternity leave, but after returning from parental leave, the employer is not obligated to offer the same position as before³.

It can therefore be said that the unfavourable position of women in the labour market is due to the fact that employers prefer male labour for its higher flexibility and mobility. The man is not burdened with household concerns. Employers do not like creating short-time jobs, respectively shortened working hours. Excessive day-to-day employment of women is causing further problems. Children are often sick, mother has frequent ab-

³ M. Mareková, *Pracovná motivácia slovenských matiek s deťmi do troch rokov*, bakalárska práca, Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, Košice 2018.

senteeism, working process is disturbed. This causes the employer's reluctance to employ such a mother.

Mothers with children, among other things, are also a source of labour. However, their talent is not often appreciated due to the care of children. Many global studies show that women-mothers, on the basis of household care, have no ambition to aspire to the highest positions in the business or public sphere. They are, however, excellent middle level managers. In order to be equal in the labour market with men, it is desirable for employers to remove undesirable obstacles preventing women from developing their professional careers.

Paper methodologies

We designed logic methods such as comparisons, document analysis, analysis, synthesis, and deduction in process of paper writing. When assessing the real impact on mothers' decision-making or entering the labor market, a sensitivity analysis was chosen that works with the potential gross monthly wage of women. The net financial effect is calculated by means of the mother's utility and income functions, and their detailed deduction we discuss in the following section.

Thank to Economic Indicator Effective Cost of Return to Work (ECRW) we analyse the level of mother labour motivation within three years. This indicator shows the percentage of income accruing to costs directly related to women entering the labour market. The indicator is designed to simplify the interpretation of the impacts of women's economic activity and thus to present the motivational character of the system of financial and non-financial support to families with children. The effective cost of returning to work we define as:

$$ECRW = \frac{(\text{income tax} + \text{sickness insurance payments and} \\ \text{payments to the social insurance company} + \\ \text{+ parental allowance} + \text{cost of childcare})}{(\text{gross income of woman})}$$

The more ECRW approaches zero, the greater the financial effect of bringing labour market entry⁴.

⁴ L. Bartůšková, *Pracovní motivace českých matek s dětmi do tří let*, „Politická Ekonomie“ 2015, No. 8, p. 990–1005.

To quantify the value of the ECRW's economic indicator at a level where-by a woman could decide whether or not to return to work is worthwhile, it is very challenging. Determining the value of the ECRW is based on the individual needs of individuals, so it cannot be clearly stated for the whole female population.

The case study: Motivation of mothers with children to get or return to work

Economic analysis of the situation of return to work based on wages

In the analysis, we used average gross wages and median gross wages published by the Statistical Office of the Slovak Republic. In Table 1 we introduce the Average and Median gross wages.

Table 1. Average and median gross wages

Jobs	Average gross wage	Median gross wage
SR	910	750
Parliaments and Executive bodies members, Managers	1758	1384
Specialists	1150	1019
Technology and brand experts	1011	903
Administrative employees	815	735
Employees in services and shops	638	574
Qualified workers in agriculture, forestry and fishery	647	611
Qualified workers and craftsmen	718	652
Operators and machine and equipment assemblers	717	659
Auxiliary and unskilled workers	506	467
Armed forces members	1262	1238

Source: Processed by the Štatistický úrad Slovenskej republiky, *Štruktúra miezd v SR 2013 / Structure of Earnings In the SR 2013*, Bratislava, June 2014, p. 20, <https://slovak.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=21a3f533-cb6b-4856-9973-169e0546db6d> [accessed: 15.05.2019] and M. Mareková, *op. cit.*

From average gross wages, we deducted 19 percent income tax and contributions to health and social insurance, representing 13.4 percent.

Table 2. Job positions and their average gross and net wages

Jobs	Average gross wage	Social and Health insurance 3,4%	Wage's tax 19%	Average net wage
SR	910	121.91	89.05	698.83
Parliaments and Executive bodies members, Managers	1758	235.64	228.70	1294.14
Specialists	1150	154.15	128.64	867.56
Technology and brand experts	1011	135.44	105.67	769.66
Administrative employees	815	109.18	73.43	632.20
Employees in services and shops	638	85.51	44.35	508.25
Qualified workers in agriculture, forestry and fishery	647	86.74	45.87	514.71
Qualified workers and craftsmen	718	96.19	57.48	564.20
Operators and machine and equipment assemblers	717	96.16	57.38	563.80
Auxiliary and unskilled workers	506	67.78	22.59	415.46
Armed forces members	1262	169.04	146.93	945.54

Source: Processed by the Štatistický úrad Slovenskej republiky..., *op. cit.* and M. Mareková, *op. cit.*

The website najmama.sk states that the mother will spend an average of 9403 Euro on the child's upbringing during the first three years. Monthly it is therefore € 261.19.

Our ambition was to find out the limit of financial income for the mother's decision to return from the small child back to work. We will demonstrate three model situations, according to data given in Table 1 and Table 2 based on ECRW's economic indicator and family situation.

In the first case, the Mother A (39 years) is the mother of two children. A five-year-old child is attending pre-school facilities. The mother stays on maternity leave taking care of one and one and half years old children. Mother receives a parental allowance. Before her maternity leave, she worked as an IT specialist with a gross monthly income of € 1100. Paradoxically, Mrs. A's husband earns less than her before going on maternity leave.

From the gross wage of € 1150 we deduct advances in social and health care (13.4%) in the amount of € 154.15 and subsequently income tax (19%) of € 128.64 €.

$$ECRW = \frac{128.64 + 154.15 + 214.70 + 261.19}{1150} = 65.97\%$$

Based on the calculation of ECRW's economic indicator, the mother is reluctant to think about an early return to work. This should improve the financial situation of the family. We recommend that child care can be dealt with; if possible, by placing 1 younger children into nursery, or by taking care of them by grandparents. It is clear there is a possibility the family consider the father would stay for parental leave.

The second case concerns the Mother B (31 years) of the 18 month old child who worked as a teacher in primary school. Her gross monthly wage was € 506. Her husband is currently unemployed. Family's financial situation is serious. The income tax for a given gross wage is € 22.59 and € 67.78 is deducted to both the Health Insurance and Social Insurance Companies.

$$ECRW = \frac{22.59 + 67.78 + 214.70 + 261.90}{506} = 112\%$$

The calculation shows that Mother B's return to work is ineffective from a financial point of view. Nevertheless, we recommend this. At the same time, it is appropriate for the father to take maternity leave.

In the third case, it is a Mother C (27 years old) with a 21 months old child. She used to work as an administrative worker with a gross wage of € 850. Husband is a successful entrepreneur; his income is higher than household expenses and repayment of the loan. Thanks to this, the family can save money.

From Mother C's gross wage, the income tax is € 79.22 and the social and health insurance instalments are € 113.90.

$$ECRW = \frac{79.22 + 113.90 + 214.70 + 261.19}{850} = 78.70\%$$

According to the economic indicator of ECRW, mother should return to her job position, but the family's financial situation allows her to remain on maternity leave and fully devote herself to the child. The economic indicator of ECRW is also interesting in that it makes it possible to determine the benefits of return positions.

Earlier returns to work are preferred by women working for positions with an ECRW of less than 73%, such as parliamentary and executive bodies' Clerks, directors, specialists or members of the armed forces. Their wage is high enough to cover the cost of returning to the labour market. In the job position, auxiliary and unskilled workers, where the ECRW is more close to 100%, there is no incentive for a mother to go to work earlier because her wage is not at a level to cover all the costs associated with going to work.

Mothers in positions of work, such as service and shop assistants, skilled workers in agriculture, forestry and fisheries, where ECRW ranges from 73% to 100% must carefully consider whether their returning to work will bring them the required financial effect to cover family expenses. Entry to work is payable only if the care of the child is taken over by retired grandparents and does not incur additional financial costs related to the placement of the child in pre-school facilities. These results have also been confirmed in three model situations.



Figure 2. Economic indicator ECRW [%]

Source: Elaborated with use of work M. Mareková, *op. cit.*

If we want to examine such a serious topic as the early return of a mother with a young child to a job, it cannot be based only on mathematical calculations. The analysis should be deeper where we would ask the mothers for the motivation factors of their return to the job. Then one of the methods of processing these data would be the decision matrix, either under the conditions of risk or uncertainty with Wald's decision-making criterion. The results of this investigation will be processed and interpreted in the near future.

Conclusion

Women have been historically assigned a secondary role to men. But evolutionary developments, females' scientifically proven abilities, and the level of their education require adjustment to stereotypical way of thinking that,

for the future, means economic and financial loss and stagnation. In the current world influenced by the predatory business activities of the participating economic entities and differently developed world regions, the highly competitive environment and the dynamically developing technologies, every stereotype is an obstacle to further development⁵.

It is quite natural that as long as a man grows smoothly and without limits, the woman in this process is keeping back by her motherhood. Research of many authors as well as ours in this field confirms that women's higher education generally influence their sooner come back to the labour market. On the contrary, women with lower education do not get to work because financial compensation during maternity or parental leave is better than regular wage if they work. Furthermore, it should be said that young mothers without professional experience and experience find much more difficult situation in their search for work than those who already have working skills. Let's look at this topic from any angle, examining the motivation of mothers for their return to the labour market early, is extremely important.

⁵ H. Hanzlíková, *Role žen v ekonomice a společnosti: minulost, současnost a budoucnost*, „Scientia et Societas” 2016, Vol. 12, No. 2, p. 70–87, <http://www.sets.cz/archiv-predchozich-cisel/> [accessed: 22.05.2018].

Bibliografia

- Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej. Seria Specjalna: Monografie” 2001, nr 145, s. 258.
- Ajitabh A., Momaya K., *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models*, „Singapore Management Review” 2004, Vol. 26, No. 1, s. 45–61.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- Bartlett M., *Analyst: Understanding What Shapes Generation Can Help the...*, „Credit Union Journal” 2004, No. 8 (21), s. 14–17.
- Bartůšková L., *Pracovní motivace českých matek s dětmi do tří let*, „Politická Ekonomie” 2015, No. 8, p. 990–1005.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartości pomagały osiągać nadzwyczajne wyniki*, tłum. A. Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2015.
- Bolton R.N., Parasuraman A., Hoefnagels A., Migchels N., Kabadayi S., Gruber T., Komarova Y., Solnet D., *Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: A Review and Research Agenda*, „Journal of Service Management” 2013, Vol. 24, No. 3, s. 245–267.
- Borland H., Ambrosini V., Lindgreen A., Vanhamme J., *Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 135, No. 2, s. 293–307.
- Boughzala I., *You: What Generation Y Thinks About Corporate Social Networking Applications?*, [w:] *Proceedings of the 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6–9.01.2014, IEEE, s. 688–696.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Coopetition*, Currency Doubleday, New York 1996.
- Bravard J.-L., Morgan R., *Smarter Outsourcing. An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationship*, Pearson Education, Edinburgh 2006.
- Brophy M., *Spirituality Incorporated: Including Convergent Spiritual Values in Business*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, No. 4, s. 779–794.

- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Brzeziński M., *Wyłaniający się elastyczny model sieciowego procesu innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 41–46.
- Bullen Ch.V., Rockart J.F., *A Primer on Critical Success Factors*, Center for Information Systems Research Working Paper, No. 69, Massachusetts 1981.
- Campbell A., Goold M., Alexander M., *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 2, s. 120–132.
- Campbell Clark S., *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*, „Human Relations” 2000, Vol. 53 (6), p. 747–770.
- Chamberlin E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.
- Child J., Faulkner D., *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Ching-Hsun Chang, *The Determinants of Green Product Innovation Performance*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2016, Vol. 23, No. 2, s. 65–76.
- Chodyński A., *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu – BIT, Sosnowiec 2003.
- Chodyński A., *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.
- Chodyński A., *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, z. 1, s. 9–27.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, z. 1, s. 9–25.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu i innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. nauk. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 9–25.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
- Chou D.C., *An Investigation Into IS Outsourcing Success: The Role of Quality and Change Management*, „International Journal of Information Systems and Change Management” 2007, Vol. 2, No. 2, s. 190–204.
- Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, tłum. T. Rzychoń, MT Biznes, Warszawa 2008.

- Cyfert S., Mielcarek P., *Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 20–23.
- Czakon W., *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 93–104.
- Davis M., Laas K., „*Broader Impacts*” or „*Responsible Research and Innovation*”? A Comparison of Two Criteria for Funding Research in Science and Engineering, „Science and Engineering Ethics” 2014, Vol. 20, No. 4, s. 963–983.
- Deschamps J.-P., *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymywać innowacyjność w firmie*, tłum. J. Chmielewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- Díaz-García C., González-Moreno Á., Sáez-Martínez F.J., *Eco-Innovation: Insight From a Literature Review*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2015, Vol. 17, No. 1, s. 6–23.
- Drake-Bridges E., Burgess B., *Personal Preferences of Tween Shoppers*, „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal” 2010, Vol. 14, No. 4, s. 624–633.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka z zasady*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1992.
- Drwiłło A., *Zwalczanie nieuczciwej konkurencji w polskim prawie*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, red. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 191–197.
- Duffet R.G., *The Influence of Facebook Advertising on Cognitive Attitudes Amid Generation Y*, „Electronic Commerce Research” 2015, Vol. 15, No. 2, s. 243–267.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.
- Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 1, red. J.M. Śnieciński, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003.
- European Commission, *Proposal for a Council Recommendation on the Validation of Non-Formal and Informal Learning*, European Commission, COM(2012) 485 final, Brussels, 5.09.2012.
- Eyre G., *Back to Basics: The Role of Reading in Preparing Young People for the Information Society*, „Reference Services Review” 2003, Vol. 31, No. 3, s. 219–226.
- Flores L.G., Fadden J., *How to Have a Successful Strategic Planning Meeting*, „Training & Development” January 2000, s. 33.
- Frączek P., *Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1, s. 7–17.

- Gamble E.N., Beer H.A., *Spiritually Informed Not-for-Profit Performance Measurement*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, No. 3, s. 451–468.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Giovannini S., Xu Y., Thomas J., *Luxury Fashion Consumption and Generation Y Consumers. Self, Brand Consciousness, and Consumption Motivations*, „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal” 2015, Vol. 19, No. 1, s. 22–40.
- Gontar Z., *Odpowiedzialne badania i innowacje – nowy paradygmat w budowaniu współpracy między nauką a społeczeństwem*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych. Szkoła Główna Handlu” 2016, nr 40, s. 323–331.
- Górka K., Poskrobko B., Radecki W., *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa 1998.
- Grochmal S., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw ekonomii komunii jako determinanta jej wymiaru społecznego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia” 2011, z. 402, s. 51–68.
- Gwizdała J.P., Śledzik K., *Responsible Research and Innovation in the Context of University Technology Transfer*, „Folia Oeconomika. Acta Universitas Lodzensis” 2017, Vol. 2, No. 328, s. 55–73.
- Hagel J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, tłum. M. Strzelecka, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Hai Guo, Zhongfeng Su, Ahlstrom D., *Business Model Innovation: The Effects of Exploratory Orientation, Opportunity Recognition, and Entrepreneurial Bricolage in an Emerging Economy*, „Asia Pacific Journal of Management” 2016, Vol. 33, No. 2, s. 533–549.
- Haji Habibi F., Hamilton C.A., Valos M.J., Callaghan M., *E-marketing Orientation and Social Media Implementation in B2B Marketing*, „European Business Review” 2015, Vol. 27, No. 6, s. 638–655.
- Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Hanzelová E., Kešelová D., *Zdroje a prekážky rastu zamestnanosti žien s dôrazom na stratégiu zosúladenia rodinného, pracovného a osobného života*, Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava 2014.
- Howe N., Strauss W., *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow & Company, New York 1991.
- Howe N., Strauss W., *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*, „Harvard Business Review” 2007, No. 85 (7–8), s. 41–52.
- Huotari L., Ulkuniemi P., Saraniemi S., Malaska M., *Analysis of Content Creation in Social Media by B2B Companies*, „Journal Of Business & Industrial Marketing” 2015, Vol. 30, No. 6, s. 761–770.

- Inkpen A.C., *An Examination of Knowledge Management in International Joint Ventures*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 1, s. 177–202.
- Jackson S.L., *Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach*, Wadsworth Cengage Learning, Belmont 2012.
- Jing-Wen Huang, Yong-Hui Li, *Green Innovation and Performance: The View of Organizational Capability and Social Reciprocity*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 145, No. 2, s. 309–324.
- Kamiński R., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 47–60.
- Kang Y.Ch., Wood D.J., *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, „Business and Society” 1995, Proceedings.
- Karpacz J., *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie dla zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 22: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, s. 105–118.
- Kavounis Y., *The Millennial effect*, „Brand Strategy” 2008, No. 6, s. 49–51.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, tłum. Andrzej Ehrlich, PWE, Warszawa 1996.
- Kaźmierczak-Piwko L., Lewandowska U., Prośół H., Tarnas A., *Innowacje ekologiczne w energetyce jako czynnik konkurencyjności gospodarki*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2017, Vol. 6, nr 1, s. 96–105.
- Kenny G., *Strategia dywersyfikacji. Wzrost poprzez zróżnicowanie*, tłum. Ł. Krawczyk, Explanator, Poznań 2010.
- Klimas P., *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 141, s. 185–198.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala M., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa 2014.
- Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, tłum. G. Łuczkiwicz, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 163–164.
- Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
- Kosiek T., *Zrównoważony rozwój – rozwiązanie czy ideologia?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 85, s. 233–244.
- Kościelniak H., Skowron-Grabowska B., Grabara I., *Proinnovative Activities of SMEs in Empirical Research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 27, t. 2, s. 29–37.
- Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing management*, Grada, Praha 2007.
- Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997.

- Křížková A., Pavlica K., *Management genderových vztahů – Postavení žen a mužů v organizaci*, Management Press, Praha 2004.
- Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.
- Kyrgidou L.P., Hughes M., *Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements, and Research Directions*, „European Business Review” 2010, Vol. 22, No. 1, s. 43–63.
- Lafayette J., *Marketers Targeting Generation of Millennials*, „Broadcasting & Cable” 2011, s. 28.
- Lane P.J., Salk F.J., Lyles M.A., *Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures*, „Strategic Management Journal” 2001, No. 22, s. 1139–1161.
- Lavie D., *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, No. 3, s. 638–658.
- Lehtonen D., *Sustainability Education for Design Students. A Lesson in Teaching and Learning Strategies*, [w:] *Sustainability in Design: Now! Challenges and Opportunities for Design Research, Education and Practice in the XXI Century*, eds. F. Ceschin, C. Vezzoli, J. Zhang, Proceedings of the LeNS Conference, Bangalore, India 29th September to 1st October 2010, Volume II, s. 1635–1642.
- Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Littman S., *Welcome to the New Millennials*, „Response Magazine” 2008, Vol. 16, No. 8, s. 74–80.
- Liu Yan, Liu Feng Feng, *Building a Harmonious Society and ECE for Sustainable Development*, [w:] UNESCO, *The Contribution of Early Childhood Education to a Sustainable Society*, Paris 2008, s. 43–52.
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. nauk. M. Gorynia, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, Vol. 16, No. 5, s. 429–451.
- Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013.
- Malý V., *Marketingový výzkum: teorie a praxe*, Oeconomica, Praha 2008.
- Maniak G., *Istota i tworzenie konkurencyjności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Katedry Mikroekonomii” 2005, nr 9, s. 67–82.

- Mareková M., *Pracovná motivácia slovenských matiek s deťmi do troch rokov*, bakalárska práca, Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, Košice 2018.
- Matusiková L., Kashi K., Zelinková K., *Intergeneration Comparison of Experiences in Product Complaints*, [w:] *Economics and Business Management in the 21st Century*, eds. I. Prusenovská, VŠB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2016.
- Mazzucato M., *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Anthem Press, London – New York – Delphi 2013 (wydanie polskie: Mazzucato M., *Przedsiębiorcze państwo. Obalić mit o relacji sektora publicznego i prywatnego*, tłum. J. Bednarek, Wydawnictwo Ekonomiczne Heterodox, Poznań 2016).
- Mielcarek P., *Strategie innowacji a zdolności dynamiczne – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 1, s. 14–21.
- Ministerstwo Środowiska, *Przez edukację do zrównoważonego rozwoju. Narodowa Strategia Edukacji Ekologicznej*, Warszawa 2001.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York 1973.
- Mirski A., *Zarządzanie kreatywnością w przedsiębiorstwie kultury*, Wydawnictwo Wzorek, Kraków 2013.
- Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*, red. J. Příkrylová, Grada, Praha 2019.
- Morawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Nauczyciel: misja czy zawód? Społeczne i profesjonalne aspekty roli*, red. P. Rudnicki, B. Kutrowski, M. Nowak-Dziemianowicz, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2008.
- New Strategist, *The Millennials: Americans Born 1977 to 1994*, New Strategist Publications, Ithaca 2004.
- Obtój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014.
- Obtój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Ostraszewska Z., Tylec A., *Reverse Innovation – How It Works*, „International Journal of Business and Management” 2015, Vol. 3, No. 1, s. 57–74.
- Pabian A., *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1998.
- Pansera M., *Frugality, Grassroots and Inclusiveness: New Challenges for Mainstream Innovation Theories*, „African Journal of Science, Technology, Innovation and Development” 2013, Vol. 5, No. 6, s. 469–478.

- Pansera M., Sarkar S., *Crafting Sustainable Development Solutions: Frugal Innovations of Grassroots Entrepreneurs*, „Sustainability” 2016, Vol. 8, No. 51, s. 1–25.
- Park J., Gursoy D., *Generation Effects on Work Engagement Among US Hotel Employees*, „International Journal of Hospitality Management” 2012, Vol. 31, No. 4, s. 1195–1202.
- Paul P., *Getting Inside Gen Y*, „American Demographics” 2001, No. 23 (9), s. 42–49.
- Pawłowski A., *Rozwój zrównoważony – największe wyzwanie XXI wieku*, [w:] *Theoria i praxis zrównoważonego rozwoju. 30 lat od ogłoszenia Raportu Brundtland*, red. R. Sadowski, Z. Łepko, Towarzystwo Naukowe Franciszka Salezego, Warszawa 2017, s. 53–64.
- Penc J., *Sztuka sprawnego kierowania*, „Odzież” 2006, nr 4, s. 85–87.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Pierścieniak A., *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015. S. „Monografie i Opracowania”, nr 18.
- Płachciak A., *Geneza idei rozwoju zrównoważonego*, „Ekonomia” 2011, nr 5 (17), s. 231–248.
- Porter M.E., *Clusters and New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, No. 6, s. 77–90.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, No. 12, s. 78–92.
- Porter M.E., Linde C. van der, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 5, s. 120–134.
- Porter M.E., Linde C. van der, *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, Vol. 9, No. 4, s. 97–118.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *On Competition*, Harvard Business Scholl, Boston 1998.
- Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Prahalad C.K., Hamel G., *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, tłum. M. Albigowski Business Press, Warszawa 1999.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.

- Przychodzeń J., *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie. Zarządzanie, pomiar i wpływ na wyniki finansowe*, CeDeWu, Warszawa 2015.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, Vol. 33, No. 3, s. 761–787.
- Řezanková H., *Analýza dat z dotazníkových šetření*, Professional Publishing, Praha 2011.
- Rich M., *Millennial Students and Technology Choices for Information Searching*, „Electronic Journal of Business Research Methods” 2008, No. 6 (1), s. 73–76.
- Rojek D., *Strategie innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, red. R. Żuber, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 11–41.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne: tworzenie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Seroka-Stolka O., Surowiec A., Pietrasieński P., Dunay A., *Sustainable Business Models*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 27, t. 2, s. 116–125.
- Slovník cizích slov pro nové století*, red. J. Linhart, Dialog, Litvínov 2008.
- Smith K.T., *Longitudinal Study of Digital Marketing Strategies Targeting Millennials*, „Journal of Consumer Marketing” 2012, Vol. 29, No. 2, s. 86–92.
- Sociální výzkum podnik a management*, red. K. Pavlica, Ekopress, Praha 2000.
- Soni P., Krishnan R.T., *Frugal Innovation: Aligning Theory, Practice and Public Policy*, „Journal of Indian Business Research” 2014, Vol. 6, No. 1, s. 29–47.
- Stanisławski R., *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2017.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Stańczyk-Hugiet E., *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 219: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, s. 249–257.
- Stańczyk-Hugiet E., *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu świętego Graala*, [w:] *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, red. S. Cyfert, K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 25–43.
- Statistika pro ekonomy*, red. L. Marek, Professional Publishing, Píbram 2007.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001.

- Teece D.J., *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, No. 13, s. 1319–1350.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, tłum. J. Szostak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Tinoco R.A., Sato C.E.Y., Hasan R., *Responsible Project Management: Beyond the Triple Constraints*, „Journal of Modern Project Management” 2016, Vol. 4, No. 1, s. 80–93.
- UNESCO, *ESD+TVET: Promoting Skills for Sustainable Development*, Paris 2012.
- UNESCO, *Shaping the Future We Want. UN Decade of Education for Sustainable Development (2005–2014)*, Final Report, Summary, Paris 2014.
- Ungerman O., Myslivcová S., *Model of Communication Usable for Small and Medium-Sized Companies for the Consumer Communication in Social Media*, „E&M Ekonomie a Management” 2014, Vol. 17, No. 1, s. 167–184.
- Voegtlin Ch., Scherer A.G., *Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 143, No. 2, s. 227–243.
- Vveinhardt J., Gulbovaite E., *Models of Congruence of Personal and Organizational Values: How Many Points of Contact Are There Between Science and Practice?*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 145, No. 1, s. 111–131.
- Welfens M.J., Liedtke Ch., *Edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju w Niemczech – stan i wyzwania / Status Quo und Herausforderungen der Bildung für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland*, [w:] *Ocena efektywności edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju – sposoby podejścia i strategie wdrażania / Bildung für nachhaltigkeit: erfolgskfaktoren und -strategien*, red. A. Kassenberg, M.J. Welfens, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2006, s. 19–28.
- Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No. 2, s. 171–180.
- Wit B., *Technologie informacyjno-komunikacyjne – założenia oprogramowania. Zintegrowany system zarządzania unieszkodliwianiem azbestu w ujęciu systemowym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Zalega T., *Zrównoważony rozwój a zrównoważona konsumpcja – wybrane aspekty*, „Konsumpcja i Rozwój” 2015, nr 4 (13), s. 3–26.
- Zarębska J., Michalska M., *Ecological Innovations as a Change for Sustainable Development – Directions and Obstacles in Their Implementation*, „Management” 2016, Vol. 20, No. 2, s. 49–64.
- Żuchowska W., *Do czego dydaktykom potrzebne jest pojęcie kompetencji?*, „Nowa Poliszczyna” 1991, nr 1, s. 31–36.

Netografia

- AnitaB.org Recognizes Accenture, GEICO, Thought Works as 2017 Top Companies for Women Technologists, AnitaB.org, <https://anitab.org/news/press-release/accenture-geico-thoughtworks-2017-top-companies-women-technologists/> [dostęp: 03.06.2018].
- Asseco dla zrównoważonego rozwoju, 19.07.2017, Asseco, <https://asseco-news.pl/asseco-dla-zrownowazonego-rozwoju/> [dostęp: 5.06.2018].
- B2Bmonitor. Marketingové aktivity B2B firem v ČR v roce 2012, B-inside, Duben 2013, http://www.b2bmonitor.cz/wp-content/uploads/2013/04/B2B-monitor_Marketingov%C3%A9-aktivity-B2B-firem2.pdf [dostęp: 5.05.2016].
- Bohutínská J., *Generace Y – nový pojem také u podnikatelů*, 9.06.2008, Podnikatel.cz, <http://www.podnikatel.cz/clanky/generace-y-novy-pojem-take-u-podnikatelu/> [dostęp: 12.8.2010].
- Connected for More Sustainability, Bosch, <https://www.bosch.com/our-company/sustainability/> [dostęp: 5.06.2018].
- „Dzielenie się pięknem ze wszystkimi”: zobowiązanie L’Oréal dotyczące zrównoważonego rozwoju, L’Oréal, <http://www.loreal.pl/dzielenie-sie-piek-nem-ze-wszystkimi-5854.htm> [dostęp: 5.06.2018].
- Edelman/StrategyOne, *The 8095 Exchange: Millennials, Their Actions Surrounding Brands, and the Dynamics of Reverberation*, <http://www.slideshare.net/EdelmanDigital/8095-white-paper> [dostęp: 15.06.2018].
- European Commission, *Europe 2020. A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Communication from the Commission*, COM(2010) 2020 final, Brussels, 3.3.2010, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COM-PLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [dostęp: 4.01.2018].
- European Commission, *Metrics and Indicators of Responsible Research and Innovation*, Progress Report D3.2., September 2015, <https://www.rri-tools.eu/documents/10184/47609/MORRI-D3.2/aa871252-6b2c-42ae-a8d8-a8c442d1d557> [dostęp: 4.01.2018].
- Faruk A., Hoffmann A., *Sustainability and Leadership Competencies for Business Leaders*, BSR, October 2012, https://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainability_Leadership_Competencies.pdf [dostęp: 20.05.2018].
- Fundacja Ronalda McDonalda, <https://www.frm.org.pl/pl> [dostęp: 29.04.2019].
- Fundacja Yves Rocher, Yves Rocher, https://www.yves-rocher.pl/fundacja_yves_rocher [dostęp: 29.04.2019].
- Generace Y mění tvář výrobní sféry*, 25.9.2007, KarieraWeb.cz, http://kariera.ihned.cz/c4-10115350-22067010-q06000_d-generace-y-meni-tvar-vyrobní-sfery [dostęp: 20.08.2009].

- Go For More – w kierunku zrównoważonego rozwoju. Strategia CSR Grupy CCC na lata 2017–2019*, 30.10.2017, CCC, <https://firma.ccc.eu/Media/download/811/strategia-csr-ccc.pdf> [dostęp: 5.06.2018].
- Grayson D., *New Leadership Competencies for Corporate Sustainability*, Cranfield School of Management, <https://blog.som.cranfield.ac.uk/exec-dev/new-leadership-competencies-for-corporate-sustainability> [dostęp: 29.05.2018].
- Green Freight Europe*, European Shippers' Council, <https://europeanshippers.eu/projects/green-freight-europe> [dostęp: 30.04.2019].
- Hanzlíková H., *Role žen v ekonomice a společnosti: minulost, současnost a budoucnost*, „Scientia et Societas” 2016, Vol. 12, No. 2, p. 68–85, <http://www.sets.cz/archiv-predchozich-cisel> [dostęp: 22.05.2018].
- Heikkinen V.A., *Hospitality Management Education Goes Ecovisionary. Innovation Pedagogy Supporting Tourism, Catering and Domestic Services Studies*, [w:] *Innovation and Value Creation in Experience-Based Tourism*, ed. F. Lindberg, 22nd Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research, Bodo & Lofote Islands, Sept. 24–27, 2013, s. 146–151, <https://www.globalwellnesssummit.com/images/stories/industry-research/Innovation-and-value-creation-in-experience-based-tourism.pdf> [dostęp: 4.01.2018].
- IBM UK Gender Pay Gap – 2018 Results*, IBM, <https://www.ibm.com/downloads/cas/AVM0NJ7Z> [dostęp: 29.04.2019].
- Koc J., *Nestlé Polska, Mariola Raudo: Planujemy stworzyć szanse zatrudnienia dla 1300 osób do 2020 roku*, 8.12.2017, pulshr.pl, <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/nestl-polska-mariola-raudo-planujemy-stworzyc-szanse-zatrudnienia-dla-1300-osob-do-2020-roku,48966.html> [dostęp: 30.04.2019].
- Kubisová J., *Tušíte tú sumu? Pozrite, na koľko vás dnes vyjde mať diéta*, 3.10.2014, najmama.sk, <https://najmama.aktuality.sk/clanok/235201/tusite-tu-sumu-pozrite-na-koľko-vasdnes-vyjde-mat-dieta> [dostęp: 20.04.2018].
- Kurs na ludzi i na planetę. IKEA opublikowała nowy Raport Zrównoważonego Rozwoju*, 18.04.2018, Ikea, <https://ikea.prowly.com/30174-kurs-na-ludzi-i-na-planete-ikea-opublikowala-nowy-raport-zrownowazonego-rozwoju> [dostęp: 5.06.2018].
- Lego z trzciny cukrowej? Czas na zrównoważone klocki*, 8.03.2018, Forbes.pl, <https://www.forbes.pl/biznes/zrownowazone-ekologiczne-klocki-z-trzciny-cukrowej-nowe-klocki-lego/m158nny> [dostęp: 5.06.2018].
- Lokalne społeczności*, Nestlé, <https://www.nestle.pl/pl/csv/dns/lokalne-spo-%C5%82eczności> [dostęp: 30.04.2019].
- Lublińska-Kasprzak B., *Potencjał innowacyjności w przedsiębiorstwach i otoczeniu społeczno-gospodarczym. Dobre przykłady, słabości, perspektywy na przyszłość*, [w:] *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty*

- i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/806/22523.pdf> [dostęp: 4.01.2018].
- Lukáč J., *Štátna rodinná politika so zameraním na vybrané štátne sociálne dávky*, „Manažment v teórii a praxi” 2017, Vol. 13, No. 4, p. 11–21, http://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2018/01/MTP-4_2017.pdf [dostęp: 9.05.2019].
- McDonald's do 2030 roku zredukuje o ponad 1/3 emisję gazów cieplarnianych*, 21.03.2018, wirtualnemedi.pl, <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/mcdonald-s-zredukuje-emisje-gazow-cieplarnianych-do-2030-roku> [dostęp: 29.04.2019].
- McDonald's ogłasza swoje globalne cele dotyczące recyklingu i opakowań*, 16.01.2018, McDonald, <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/biuroprasowe/aktualnosci/globalne-cele-dotyczace-recyklingu-i-opakowan/#> [dostęp: 29.04.2019].
- Nasze zobowiązania*, Garnier, <https://nowosci.garnier.pl/botanictherapy/nasze-zobowiazania> [dostęp: 30.04.2019].
- Olsson P., Moore M.-L., Westley F.R., McCarthy D.D.P., *The Concept of the Anthropocene as a Game-Changer: A New Context for Social Innovation and Transformations to Sustainability*, „Ecology and Society” 2017, Vol. 22, No. 2, <https://doi.org/10.5751/ES-09310-220231> [dostęp: 15.01.2018].
- Pampers pomaga w rozwoju społeczności*, Pampers, <https://www.pampers.pl/dlaczego-pampers/zrownowazony-rozwoj/artykul/pampers-pomaga-w-rozwoju-spolecznosci> [dostęp: 5.06.2018].
- Pavlicová M., *Náklady intenzívneho materštví v ČR*, Praha 2016, http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/N%C3%A1klady-intenzívne%C3%AADho-mate%C5%99stv%C3%AD-v-%C4%8CR-Martina-Pavlicov%C3%A1_edit-1.pdf [dostęp: 9.05.2019].
- People living on Earth, worldometers.info, <http://www.worldometers.info/watch/world-population> [dostęp: 30.04.2019].
- Pierwsza przymiarka*, LPP, <https://www.lppsa.com/odpowiedzialnosc/swiadomi-spolecnie/pierwsza-przymiarka> [dostęp: 29.04.2019].
- Polski Komitet ds. UNESCO, *UNESCO a Dekada Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju*, <http://www.unesco.pl/edukacja/dekada-edukacji-nt-zrownowazonego-rozwoju/unesco-a-zrownowazony-rozwoj> [dostęp: 29.04.2019].
- Przynieś ubrania, których już nie używasz i daj im szansę na nowe życie*, Zara, <https://www.zara.com/pl/pl/zrownowazony-rozwoj-program-odbioru-l1452.html> [dostęp: 30.04.2019].
- Raport Inwestowanie w rozwój: praktyczny plan realizacji Milenijnych Celów Rozwoju. Pytania i odpowiedzi*, Projekt Milenijny Narodów Zjednoczonych, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, http://www.unic.un.org.pl/projekt_milenijny/faq.php [dostęp: 30.04.2019].

- Raport społecznej odpowiedzialności Grupy Polpharma 2015–2016*, Polpharma, <https://www.polpharma.pl/upload/2018/01/raport-spoolecznej-odpowiedzialnosci-grupy-polpharma-2015-2016.pdf> [dostęp: 5.06.2018].
- Raport Tworzenia Wspólnej Wartości Nestlé w Polsce 2014–2016*, Nestlé Polska, https://www.nestle.pl/asset-library/documents/raport_csv_nestle.pdf [dostęp: 30.04.2019].
- Regulation (EU) No. 1291/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing Horizon 2020 – the Framework Programme for Research and Innovation (2014–2020) and repealing Decision No. 1982/2006/EC Text with EEA relevance, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1291> [dostęp: 4.01.2018].
- REPLICON. The Time Intelligence Company, Slovakia Labor Compliance Guide, Labor Code, 2001, No. 311, <https://www.replicon.com/regulation/slovakia-labor-laws> [dostęp: 15.05.2019].
- Reynolds S.A., Fernald L.C.H., Behrman J.R., *Mothers' Labor Market Choices and Child Development Outcomes in Chile*, „SSM – Population Health” 2017, Vol. 3, p. 756–766, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352827316301859> [dostęp: 9.05.2019].
- Rozwój zrównoważony Kärcher, Kärcher, <https://www.kaercher.com/pl/poznaj-firme-kaercher/zrownowazono-rozwoj.html> [dostęp: 5.06.2018].
- Społeczna odpowiedzialność biznesu*, IBM, <https://www-05.ibm.com/pl/responsibility/> [dostęp: 29.04.2019].
- Stabilny biznes w niestabilnych czasach. 20 lat Nestlé w Polsce – solidna podstawa do dalszego zrównowżonego rozwoju*, Nestlé, <https://www.nestle.pl/pl/csv/aktualnosci/stabilny-biznes-w-niestabilnych-czasach-20-lat-nestle%3%A9-w-polsce-%E2%80%93-solidna-podstawa-do-dalszego-zr%C3%B3wnowa%C5%BConego-rozwoju> [dostęp: 5.06.2018].
- Štatistický úrad Slovenskej republiky, *Štruktúra miezd v SR 2013 / Structure of Earnings In the SR 2013*, Bratislava, June 2014, <https://slovak.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=21a3f533-cb6b-4856-9973-169e0546db6d> [dostęp: 15.05.2019].
- Sustainability Report*, Bosch, https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/reporting_and_data/2017/bosch-sustainability-report-2017.pdf [dostęp: 30.04.2019].
- Sustainability Report. An Overview*, Kärcher, <https://s1.kaercher-media.com/media/file/55444/sustainability-report-2018.pdf> [dostęp: 30.04.2019].
- Świat i cele zrównowżonego rozwoju, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, <http://www.unic.un.org.pl/aktualnosci/swiat-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2886> [dostęp: 30.04.2019].
- Szczyt Zrównowżonego Rozwoju (25–27 września 2015 r.). Nowa historyczna Agenda na Rzecz Zrównowżonego Rozwoju jednogłośnie przyjęta przez

- 193 państw członkowskie ONZ, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, [http://www.unicef.org/pl/szczyt-zrownowazonego-rozwoju/szczyt-zrownowazonego-rozwoju-\(25-27-wrzesnia-2015-r\):-nowa-historyczna-agenda-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-jednoglosnie-przyjeta-przez-193-panstwa-czlonkowskie-onz/2863](http://www.unicef.org/pl/szczyt-zrownowazonego-rozwoju/szczyt-zrownowazonego-rozwoju-(25-27-wrzesnia-2015-r):-nowa-historyczna-agenda-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-jednoglosnie-przyjeta-przez-193-panstwa-czlonkowskie-onz/2863) [dostęp: 30.04.2019].
- Szurowska M., Surmacz W., *ACP: Polska to my*, 29.04.2016, Interia Biznes, <https://biznes.interia.pl/prasa/news/polska-to-my,2323382> [dostęp: 29.04.2019].
- Toh M., *These Countries Offer the Most Generous Maternity Leave*, 19.01.2018, CNN Money, <http://money.cnn.com/2018/01/19/news/economy/countries-most-maternity-leave/index.html> [dostęp: 6.06.2018].
- Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*, ed. R. von Schomberg, European Commission, Brussels 2011, <https://philpapers.org/archive/VONTRR.pdf> [dostęp: 4.01.2018].
- UNESCO, *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*, Education 2030, Paris 2017, <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444e.pdf> [dostęp: 1.06.2018].
- United Nations Economic Commission for Europe, *Learning for the Future. Competences in Education for Sustainable Development*, July 2012, https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/ESD_Publications/Competences_Publication.pdf [dostęp: 1.06.2018].
- Wizja ekologiczna firmy Panasonic na rok 2050*, Panasonic, <https://www.panasonic.com/pl/corporate/zrownowazony-rozwoj/panasonic-environment-vision-2050.html> [dostęp: 5.06.2018].
- Współpraca z rolnikami*, Nestlé, <https://www.nestle.pl/pl/csv/dns/wspolpraca-z-rolnikami> [dostęp: 30.04.2019].
- XI Forum Regionów w Krynicy-Zdroju. Siła w samorządach*, Forum Ekonomiczne, <http://www.forum-ekonomiczne.pl/xi-forum-regionow-w-krynicy-zdroju-sila-w-samorzadach/> [dostęp: 30.04.2019].
- Zrównoważony rozwój, odpowiedzialność biznesu*, Hochtief Polska, <https://www.hochtief.pl/firma/zrownowazony-rozwoj> [dostęp: 5.06.2018].
- Zrównoważony rozwój*, Skanska, <https://www.skanska.pl/o-skanska/zrownowazony-rozwoj/> [dostęp: 29.04.2019].
- Zrównoważony rozwój*, Smurfit Kappa, <https://www.smurfitkappa.com/pl/sustainability> [dostęp: 29.04.2019].

